



**HAL**  
open science

# Vision et pilotage d'entreprise : conceptualisation, représentation et pratiques

Nicolas Ederle

► **To cite this version:**

Nicolas Ederle. Vision et pilotage d'entreprise : conceptualisation, représentation et pratiques. Gestion et management. Université Paris Dauphine - Paris IX, 2001. Français. NNT : . tel-00160803

**HAL Id: tel-00160803**

**<https://theses.hal.science/tel-00160803>**

Submitted on 8 Jul 2007

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Université Paris - IX Dauphine  
U.F.R. Sciences des Organisations  
Centre de Recherche C.R.E.P.A.

THESE

Pour l'obtention du titre de :

**Docteur es Sciences de Gestion**

(Arrêté du 30 mars 1992)

Présentée et soutenue publiquement par :

***Nicolas EDERLÉ***

**Vision et pilotage d'entreprise :  
conceptualisation, représentation et pratiques**

TOME 1 : DOCUMENT PRINCIPAL

Jury :

**Directeur de thèse :**

**M. Pierre ROMELAER**

Professeur à l'université Paris IX – Dauphine

**Rapporteurs :**

**M. Gérard KOENIG**

Professeur à l'université Paris XII – Val de Marne

**M. Frédéric LE ROY**

Professeur à l'université de Nantes

**Suffragants :**

**M. Alain BIENAYMÉ**

Professeur à l'université Paris IX – Dauphine

**M. Raymond-Alain THIÉTART**

Professeur à l'université Paris IX – Dauphine

**M. Jacques DUNOQUÉ**

Directeur Général (Market & Business Development),  
Groupe ALCATEL

29 Mai 2001

*L'Université n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les thèses : ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs*

# Sommaire :

<b>SOMMAIRE :</b>	<b>3</b>
-------------------	----------

<b>REMERCIEMENTS</b>	<b>11</b>
----------------------	-----------

<b>PREMIERE PARTIE : CONCEPTUALISATION DU PILOTAGE PAR LA VISION</b>	<b>17</b>
--	-----------

<b>INTRODUCTION : « S'IL VOUS PLAIT... DESSINE-MOI [UNE ENTREPRISE] ! »</b>	<b>18</b>
---	-----------

<b>CHAPITRE 1 : ENTREPRENEUR ET LEADERSHIP : LES ORIGINES DE LA VISION</b>	<b>32</b>
--	-----------

I. DE L'ECOLE AUTRICHIENNE A L'ENTREPRENEUR SCHUMPETERIEN	33
---	----

II. VISION ET LEADERSHIP : UN HOMME ET UNE STRATEGIE DELIBEREE	34
--	----

III. LA VISION COMME ORIENTATION DELIBEREE	36
--	----

IV. INTUITION ET EXPERIENCE : LES INGREDIENTS ESSENTIELS	37
--	----

V. DES CONCLUSIONS PARFOIS ABUSIVES	40
-------------------------------------	----

V.1 Une prescription centrale simpliste	41
---	----

V.2 Individualisation de la vision et risque de biais cognitifs	41
---	----

V.3 Un modèle de la décision dépassé	43
--------------------------------------	----

VI. SYNTHÈSE ET CONCLUSION DU CHAPITRE 1	47
<b><u>CHAPITRE 2 : D'UNE VISION PARTAGÉE À UNE VISION CO-CRÉE</u></b>	<b>49</b>
I. DE LA « BUSINESS STRATEGY » À LA DYNAMIQUE ORGANISATIONNELLE	50
II. LA PREMIÈRE APPROCHE : VISION, INTENTION STRATÉGIQUE, TENSION CREATRICE ET APPRENTISSAGE	52
III. LA SECONDE APPROCHE : VISION ET IDEOLOGIE : D'UNE STRATÉGIE ENTREPRENEURIALE À UNE STRATÉGIE IDEOLOGIQUE	56
III.1 Vision et raison d'être : lier le futur à un grand idéal	56
III.11 Le concept de raison d'être : une définition	57
III.2 Vision et valeurs fondamentales : guider et encadrer l'action	60
III.3 Vision, valeurs fondamentales et culture d'entreprise	63
IV. VERS UNE NOUVELLE REPRÉSENTATION DE LA VISION	65
V. UNE APPROCHE ENCORE CRITIQUABLE :	67
V.11 Une littérature normative et peu fondée empiriquement ;	68
V.12 Un alignement pas toujours réalisé dans la réalité :	69
V.13 Un modèle de la décision dépassé mais toujours pas totalement abandonné	69
V.2 Résumé et conclusion du chapitre 2	72
<b><u>CHAPITRE 3 : LA VISION COMME REPRÉSENTATION COLLECTIVE</u></b>	<b>74</b>
I. APPROCHE COGNITIVE ET NOUVEAU MODÈLE DE LA DÉCISION	76
I.1 Un nouveau modèle de la décision	76
I.2 Origines et fondements de l'approche cognitive	77
I.3 La cognition organisationnelle	78
I.31 Rôle des représentations collectives	78
I.32 Composition interne des représentations sociales	80
I.33 Origines des représentations sociales	82
I.4 Représentation et management symbolique	83
I.5 Ce que nous retenons de l'approche cognitive :	84
II. LE PARADIGME ORGANISATIONNEL OU STRATÉGIQUE ET SON RÔLE DANS LE PILOTAGE	85
II.1 Définition du concept	85
II.2 Le paradigme comme générateur de cohérence et de stabilité	88

II.21	Mécanismes d'obtention de la cohérence	89
II.22	Le paradigme organisationnel comme expression d'un pôle dominant	89
III.	LES LIMITES DE L'APPROCHE COGNITIVE ET PARADIGMATIQUE DE L'ORGANISATION	90
III.1	Phénomènes de groupthink et de dérive stratégique	91
III.2	La vision comme premier palliatif à la dérive stratégique	92
IV.	RESUME ET CONCLUSION DU CHAPITRE 3	93

#### **CHAPITRE 4 : VISION STRATEGIQUE ET DIVERSITE** **96**

I.	ORGANISATION, STRATEGIE ET COMPLEXITE	97
I.1	Organisation et environnement	97
I.2	L'organisation comme système chaotique	97
I.3	D'un état stable à un fonctionnement au bord du chaos	98
II.	STRATEGIE ET DIVERSITE AU SEIN DE L'ENTREPRISE	100
II.1	Diversité cognitive	100
II.2	Renouvellement, droit à l'erreur et expérimentation	102
II.3	Communication et coopération	105
III.	PILOTAGE ET DIVERSITE : QUELQUES CRITIQUES	106
IV.	RESUME ET CONCLUSION DU CHAPITRE 4	108

#### **POUR CONCLURE : UN REGARD GLOBAL SUR NOTRE CONCEPTUALISATION** **112**

I.	VISION ET STRATEGIE « TATONNANTE »	112
II.	LE PILOTAGE PAR LA VISION COMME GESTION D'UN ENSEMBLE DE TENSION	114

<b><i>DEUXIEME PARTIE : METHODOLOGIE</i></b>	<b>118</b>
--	------------

#### **CHAPITRE 5 : RECUEIL DES DONNEES** **120**

I.	ARCHITECTURE DE LA RECHERCHE	121
II.	CONSTITUTION DE L'ECHANTILLON ET METHODE DE RECUEIL DES DONNEES	122
II.1	Méthode de constitution de l'échantillon	122
II.2	Démarche pratique de constitution de l'échantillon.	124
II.3	Résultats : les entreprises formant l'échantillon	125

II.4	Biais éventuels de la méthode :	126
III.	COLLECTE DES DONNEES	129
III.1	Nature des données	129
III.2	Démarches pratiques de contact des entreprises	130
III.3	Méthode de recueil des données	135
III.4	Constitution et administration du guide d'entretien	136
III.5	Retranscription des entretiens	138
IV.	RESUME ET CONCLUSION DU CHAPITRE 5	138

## **CHAPITRE 6 : ANALYSE DES DONNEES** **139**

I.	ANALYSE DES ENTRETIENS	140
I.1	Architecture globale de l'analyse :	140
I.2	Démarche pratique d'analyse	144
I.3	Mesure de la validité de l'analyse des entretiens	149
II.	L'ANALYSE INTRA-ENTREPRISE	152
III.	L'ANALYSE INTER-ORGANISATIONNELLE	159
IV.	RESUME ET CONCLUSION DU CHAPITRE 6	161

<b><i>TROISIEME PARTIE : ETUDE EMPIRIQUE</i></b>	<b>162</b>
--	------------

## **CHAPITRE 7 : LE CAS CONSTRUCTEX :** **164**

I.	BREVE PRESENTATION DE L'ENTREPRISE :	165
II.	ANALYSE DU NOYAU :	167
II.1	La vision proprement dite :	168
II.2	Stratégies & Objectifs :	168
II.3	Valeurs fondamentales & culture d'entreprise :	169
II.4	Politiques de ressources humaines :	172
II.5	Rôle du dirigeant et style de direction :	173
II.6	Attitude face au profit financier de court terme :	173
II.7	Dynamisme, innovation & coopération :	174
II.8	Conclusion de la section 2	175

III.	REPRESENTATIONS INDIVIDUELLES DE LA VISION DE CONSTRUCTEX :	176
III.1	La représentation de T.N., Conseiller du Président :	176
III.11	La vision proprement dite :	176
III.12	Objectifs & stratégies :	179
III.13	Valeurs fondamentales et culture d'entreprise :	180
III.14	Rôle du dirigeant et style de direction :	181
III.15	Politiques de ressources humaines :	181
III.16	Attitude de l'entreprise face au profit financier de court terme :	182
III.17	Dynamisme, innovation et coopération :	182
III.18	Regard global sur la représentation de T.N.	183
III.2	La représentation individuelle de K.Z., Directeur de l'activité B :	184
III.21	La vision proprement dite :	184
III.22	Objectifs & Stratégies :	188
III.23	Valeurs fondamentales et culture de l'entreprise :	189
III.24	Attitude face au profit financier de court terme :	190
III.25	Rôle du dirigeant et style de direction :	190
III.26	Politiques de ressources humaines :	190
III.27	Dynamisme, innovation & coopération :	190
III.28	Regard global sur la vision de K.Z.	192
III.3	La représentation individuelle de B.I., directeur de l'activité A :	193
III.4	La représentation individuelle de J.D.L., directeur de l'activité C :	194
III.5	La représentation individuelle de Q.D., Directeur Général Adjoint :	194
III.6	La représentation individuelle de J.N.R., Directeur Général Adjoint :	195
IV.	ANALYSE GLOBALE DES REPRESENTATIONS :	195
IV.1	La vision elle-même :	196
IV.11	Existence et structuration de la vision :	196
IV.12	Etude des liens entre les différentes composantes :	197
IV.2	Les facteurs influençant les représentations individuelles :	199
IV.21	Une dichotomie sommet / direction d'activité :	199
IV.22	Les facteurs individuels :	200
IV.3	Elaboration de la vision :	201
IV.4	Communication de la vision et communication externe :	203
V.	RESUME ET CONCLUSION DU CHAPITRE 7	204



<b><u>CHAPITRE 8 : LE CAS TELECOMEX</u></b>	<b><u>206</u></b>
I. BREVE PRESENTATION DE TELECOMEX	207
II. ANALYSE DU NOYAU	208
III. REPRESENTATION INDIVIDUELLE DE C.S. DIRECTEUR GENERAL ADJOINT DE LA BRANCHE A	218
IV. REPRESENTATION INDIVIDUELLE DE J.R.N., DIRECTEUR DE LA DIVISION C1	225
IV.1 Vision et orientation globale	225
IV.2 Valeurs et aspects culturels	227
IV.3 Diffusion et communication de l'idéologie et de l'orientation	228
IV.4 Rôle du dirigeant	229
IV.5 Orientation à court terme vs orientation à long terme	229
IV.6 Aspects GRH du pilotage	229
IV.7 Dynamisme : innovation et coopération	229
IV.8 Conclusion de la présentation de la représentation de J.R.N.	230
IV.9 Les autres représentations individuelles	231
V. ANALYSE GLOBALE DES REPRESENTATIONS	234
V.1 Regard global sur la structuration des représentations	234
V.2 Facteurs d'émergence de la vision	234
V.3 Rôle de la vision	235
V.4 Influence de l'organisation militaire	236
V.5 Réflexions sur les orientations de l'entreprise	236
VI. RESUME ET CONCLUSION DU CHAPITRE 8	237
<b><u>CHAPITRE 9 : EXAMEN GLOBAL DES ONZE ENTREPRISES</u></b>	<b><u>239</u></b>
I. METHODE DE REGROUPEMENT	240
I.1 Approches possibles de regroupement	240
I.2 Brève présentation des cinq groupes	243
II. DESCRIPTION DES DIFFERENTS GROUPES D'ENTREPRISES	247
II.1 Groupe 1 : Une vision partagée : Constructex et Audiovisex	247
II.11 Audiovisex ;	247
II.12 Regard global sur le groupe n°1	250
II.2 Groupe 2 : Finex et Servex, des entreprises au leader visionnaire	253

II.21	Finex	253
II.22	Servex	256
II.23	Analyse globale du groupe 2	259
II.3	Groupe 3 : Des entreprises en restructuration : Electronex, Telecomex, Petrochimex et Agroalimex	264
II.31	Electronex	264
II.32	Petrochimex	267
II.33	Agroalimex	269
II.34	Analyse globale du groupe 3	272
II.4	Groupe 4 : Les « organisations paradigmatiques » : Caoutex et Consommex	277
II.41	Caoutex	278
II.42	Consommex	281
II.43	Analyse globale du groupe n°4	283
II.5	Groupe n°5 : le holding : Distributex	288
III.	SYNTHESE DES ENSEIGNEMENTS DE L'ETUDE DE TERRAIN ET RETOUR SUR LA LITTERATURE	290
III.1	D'une gradation à une progression dans le pilotage visionnaire ?	291
III.11	La gradation de Collins & Porras (1996b) n'est pas vérifiée	291
III.12	Une progression dans le mode de pilotage par la vision ?	291
III.2	Une articulation vision, raison d'être, valeurs partiellement infirmée dans notre échantillon	292
III.3	La pertinence du concept d'ambition	293
III.4	La vision : intentionnalité ou rationalisation a posteriori ?	294
III.5	Vision et rôle du dirigeant	296
IV.	CONCLUSION DU CHAPITRE 9	299
	<b>CONCLUSION GENERALE :</b>	<b>302</b>
I.	APPORTS CONCEPTUELS ET MANAGERIAUX DE LA RECHERCHE	302
I.1	Apports conceptuels	302
I.2	Apports managériaux	305
II.	LIMITES DE LA RECHERCHE	308
III.	PERSPECTIVES DE RECHERCHE	309
III.1	L'approfondissement des données et des cas	309

III.11	L'exploitation plus fine des données recueillies	309
III.12	Recueillir des données supplémentaires	309
III.2	La généralisation à un plus grand nombre de cas	310
III.21	Une étude quantitative	310
III.22	La construction d'un outil d'analyse et de diagnostic	310
III.3	Contribuer à une théorie d'ensemble du pilotage de l'organisation	311

<b><i>BIBLIOGRAPHIE &amp; TABLES</i></b>	<b><i>313</i></b>
--	-------------------

<b><u>BIBLIOGRAPHIE</u></b>	<b><u>314</u></b>
-----------------------------	-------------------

<b><u>TABLE DES FIGURES</u></b>	<b><u>325</u></b>
---------------------------------	-------------------

<b><u>TABLE DES TABLEAUX</u></b>	<b><u>327</u></b>
----------------------------------	-------------------

<b><u>TABLE DES ENCADRES</u></b>	<b><u>328</u></b>
----------------------------------	-------------------

# Remerciements

Les remerciements d'une thèse sont à plus d'un titre un moment privilégié . En effet, ils permettent tout d'abord d'insérer une touche personnelle dans un document de recherche au côté académique somme toute prononcé. Surtout, en permettant de citer les personnes qui ont contribué à ce travail, ces pages constituent bien souvent l'occasion du premier regard en arrière sur cette longue période consacrée à la thèse. Un premier regard peut être plus émouvant dans mon cas puisque cette fin de thèse coïncide avec la fin de vingt trois années de cursus scolaire et universitaire, et donc à la véritable entrée dans la vie active. Changement de monde « intellectuel » qui se double qui plus est, d'un changement de monde « géographique », cette la fin de ma recherche se conjuguant avec un départ en CSNE loin de Dauphine, de Paris et de la France. Bref, loin de ce qui fut mon quotidien pendant plus de quatre ans. Autant de facteurs qui me poussent à m'attarder quelque peu sur cet avant propos. Puisse le lecteur me pardonner sa longueur.

\* \* \*

On dit souvent d'un doctorat qu'il s'agit d'un exercice solitaire qui laisse le chercheur seul face à son sujet, ses réflexions et ses interrogations. Pourtant, à regarder en arrière vers ces trois années et demi qui s'achèvent, je perçois la thèse tout à fait différemment. Je ne ressent point de solitude. Au contraire, ces années de recherche m'apparaissent marquées par de nombreuses rencontres qui chacune à leur manière ont contribué à mon cheminement intellectuel, à l'enrichissement de ma réflexion et donc à l'avancement de ce travail.

Parmi les personnes qui ont ainsi marqué ces années de thèse les membres du jury figurent certainement parmi les plus importantes :

- Le professeur Pierre Romelaer, tout d'abord que je tiens à remercier pour m'avoir suivi dès mes débuts en DEA et m'avoir proposé de continuer en thèse sous sa direction. Je tiens à saluer sa rigueur dans le travail, son ouverture d'esprit et sa grande disponibilité. Avec la première il m'a constamment encouragé à préciser mes définitions et à affiner ma méthodologie, contribuant ainsi à transformer ce qui au début n'était que de maladroitement écrits au style managérial en une véritable thèse de gestion. Grâce à la seconde il n'a jamais refusé le débat d'idées, même quand le jeune doctorant qui se tenait en face de lui s'exprimait de façon relativement directe. Du fait de la troisième enfin, jamais je n'ai trouvé porte close. Au contraire, malgré un emploi du temps chargé et des responsabilités plus que prenantes il a toujours trouvé le temps de m'écouter, de répondre à mes interrogations ou d'être premier lecteur de mes travaux.

Mais ce n'est pas uniquement le directeur de thèse que je tiens à remercier ici. Je suis également grandement reconnaissant au directeur de l'école doctorale. En effet, il a eu le courage de me faire confiance en me nommant coordinateur au moment où étant pris par le jury d'agrégation il ne pouvait superviser lui-même l'organisation des séminaires. Pour cette confiance et cette liberté grâce à laquelle j'ai tant appris, sur l'université, sur la façon de gérer et de faire vivre un projet, et en fin de compte sur moi-même, merci !

Enfin je salue également le directeur adjoint du CREPA, celui qui a toujours montré une oreille attentive aux doctorants et qui a souvent soutenu leurs initiatives, les incitant à s'impliquer davantage dans la vie du centre. En espérant que la dynamique que le CREPA connaît depuis quelques temps se perpétue et se renforce encore.

- Le professeur Raymond-Alain Thiétart ensuite à qui je souhaite rendre hommage à double titre. Tout d'abord pour avoir été présent dès la présoutenance : incontestablement ses remarques ses observations et sa pédagogie ont contribué à rendre cette thèse meilleure. Pour sa participation active à l'école doctorale de gestion ensuite. Chargé des séminaires de lecture il a su faire confiance au jeune coordinateur que j'étais, et par la pertinence de ses remarques et la justesse de ses

réflexions, il a fait de ces séminaires un rendez-vous incontournable pour les doctorants.

- Le professeur Alain Bienaymé, à qui je dis merci pour m' avoir accompagné depuis le DEA. Tout au long de ma thèse il a eu la gentillesse de m' inviter à présenter l' avancement de mes travaux dans ses séminaires de DEA, suscitant ainsi questions et remarques qui ont grandement fait avancer ma réflexion. Mais plus encore, je lui suis redevable de m' avoir soutenu publiquement auprès de certains dirigeants d' entreprises, me permettant ainsi d' accéder plus facilement à mon terrain.
- Le professeur Gérard Koenig, dont les travaux ont continuellement alimenté ma réflexion durant ces trois années et demi. La justesse de ses écrits, la profondeur de sa pensée ont été pour moi des références, et je suis très honoré qu' il est accepté de figurer dans mon jury.
- Le professeur Frédéric Le Roy, à qui j' exprime ma profonde gratitude pour avoir été présent dès la présoutenance à une époque où l' on connaît l' effervescence du monde universitaire. Son point de vue de jeune professeur a sans aucun doute contribué à améliorer mon travail.
- M. Jacques Dunogué enfin que je tiens à remercier tout particulièrement. Qu' un directeur général d' un des plus grands groupes français prenne sur son temps pour répondre sans langue de bois et de manière très approfondie aux questions d' un jeune doctorant est déjà très remarquable. Qu' il accepte ensuite la lourde charge de membre de mon jury constitue vraiment un grand honneur.

Cependant, par delà les membres du jury, il me faut également exprimer ma profonde reconnaissance envers d' autres chercheurs et praticiens :

- Les soixante-douze dirigeants d'entreprises qui ont accepté de me rencontrer et de répondre à mes questions malgré des emplois du temps toujours très serrés. Je dois saluer leur disponibilité et leur gentillesse : dans leur immense majorité ils m'ont ouvert en grand les portes de leur entreprises et m'ont permis de recueillir un grand nombre d'informations. Sans leur participation, cette thèse eut été impossible à réaliser.

- Le professeur Jean-Gustave Padioleau, la qualité de sa réflexion, la sûreté de son jugement ont permis à mon travail de gagner en maturité, tandis que la générosité avec laquelle il m' a aidé a aborder mon terrain, en me fournissant contacts et conseils a indubitablement contribué à la solidité de ma recherche.
- Le professeur Michel Kalika ensuite, qui, tant par la régularité et la qualité de son suivi lors des séminaires du CREPA, que par la justesse de ses remarques, a également participé au renforcement de mon travail.
- Emmanuel Josserand, maître de conférence au CREPA, dont les participations aux séminaires du CREPA ont été aussi sporadiques qu' essentielles tant la pertinence de ses observations m' a permis d' avancer dans ma réflexion.
- Les doctorants du CREPA, que je ne puis malheureusement citer individuellement (qu' ils me pardonnent). Leurs observations, leurs questions, leurs encouragements ont sans cesse alimenté mon travail. Plus particulièrement toutefois, je souhaite remercier Lotfi Karoui, pour toutes les heures passées à échanger sur nos sujets respectifs, à discuter de points de la littérature ou tout simplement à confronter nos réflexions.

Mais parce que le processus de thèse implique largement plus de personnes que le simple sérail des chercheurs je souhaite également remercier :

- Toutes les personnes que j' ai eu l' occasion de côtoyer lors de mes enseignements en Gestion des Ressources Humaines. Françoise Lozier tout d' abord, directrice de l' UV, qui m' a confié la charge ô combien gratifiante d' enseigner en MSG. Mais aussi tous mes anciens élèves. Leur contact m' a permis d' évoluer et de m' enrichir, ce qui n' a pas été sans impact sur mon travail de thèse.
- Deux personnes qui font vivre un centre de recherche jour après jour, mais qui ne sont jamais sur le devant de la scène : Laetitia Leclerc et Nathalie Périchon. Merci à toutes les deux pour votre efficacité et votre soutien.
- Steven Fox a qui je suis redevable d' avoir patiemment relu mon résumé en anglais et m' avoir prodigué ses conseils pour le rendre compréhensible d' un public anglo saxon, ceci malgré un emploi du temps plus que chargé.

- Enfin cette thèse ne serait pas ce qu' elle est sans les multiples « petites mains » qui patiemment m' ont aidé à retranscrire les interviews : Caroline Fardel, Julie Leiris, Deborah Sebbag, Emmanuelle Vaast et Guillaume Ortin,

Tout au long du cheminement que constitue la thèse, il arrive aussi parfois que des relations de travail se conjuguent à une véritable amitié, et que les apports deviennent autant scientifiques que personnels. Ces années de thèse ont ainsi été marquées par un grand nombre de personnes que je veux associer à ce travail :

- Deux autres « Romelaer' s boys » tout d' abord : Christophe Torset et Serge Perrot. Je n' oublierai pas le soutien sans faille du premier ni l' humour du second. Merci à tous les deux pour votre disponibilité : pour les heures passées à discuter de mon sujet, pour le temps consacré à mes répétitions, au codage de mes grilles ou à la double validation de ma démarche d' analyse. Merci surtout de m' avoir fait profiter de votre bonne humeur durant tous ces bons moments passés ensemble à la fac. et ailleurs. Merci enfin tout simplement d' avoir été à mes cotés pendant cette période. Votre présence m' a beaucoup apporté !
- Je pense ensuite au joyeux « Boys' Band » de la Bibliothèque de Recherche, les « 2 B.R. »... :

Arnaud Eymery, le grand ancien, compagnon de bibliothèque depuis le début et complice dans nombre d' aventures parisiennes ; Xavier Lepers, fidèle d' entre les fidèles, que je remercie pour les joyeux déjeuners de 12h30, les pauses délirantes de 15h30 et les fous rires de 18h30 ; Thomas Jeanjean, dont le détachement et l' humour n' ont d' égal que le sérieux et enfin Olivier Cardi, dont les expressions tirées du folklore angoumoisien et la grande exigence ont été des stimulants efficaces.

... ainsi qu'aux « choristes » du groupe : Claire Lelarge, Jaqueline Lopes-Saad, Julie Tixier, Hela Gharbi, et Carole Drucker-Godard : leur amitié, leur bonne humeur et leurs conseils m' ont été très précieux ! A toutes un grand merci !

- Anne Finkielsztejn à qui je suis très redevable non seulement de m' avoir assisté avec grand sérieux dans la tâche ingrate de l' analyse des entretiens, mais aussi de m' avoir accordé sa confiance et sa précieuse amitié.



- Christophe Bys, dont le regard sur le monde et les conseils de « vétéran du CREPA » ont été très précieux.

Enfin, je ne pouvais pas terminer ces longs remerciements sans mentionner des personnes dont l' influence est bien antérieure à ma thèse mais qui ne sont pas étrangères à mon parcours :

- Mes parents tout d' abord. Non seulement par deux fois ils ont accepté le fastidieux travail de relecture et de correction des fautes d' orthographe mais surtout ils m' ont accompagné matériellement et moralement tout au long de ces années ;
- Ma grand mère maternelle ensuite dont l' ouverture d' esprit et la curiosité restent gravées dans ma mémoire et me guident chaque jour ;
- Trois enseignants enfin, qui ont profondément marqué mon cursus : Suzanne Vandel, qui m' a appris ce que le plaisir d' apprendre et de découvrir voulait dire ; Gilles Laurent, le premier à me suggérer des études en économie ou en gestion et enfin Patrick Cohendet, qui par ses qualités pédagogiques et la passion qu' il mettait dans ses cours a définitivement scellé mon orientation vers la théorie des organisation et le management stratégique.

Merci à vous tous, dont j' ai tant appris ! Cette thèse est aussi la vôtre.

*PREMIERE PARTIE :*  
*CONCEPTUALISATION DU*  
*PILOTAGE PAR LA VISION*

## Introduction : « S'il vous plait... dessine - moi [une entreprise] ! »<sup>1</sup>

Cette requête un peu naïve, pourrait bien résumer les origines de cette thèse, car c'est bien la volonté de pouvoir se représenter le fonctionnement global d'une entreprise, qui, d'une certaine manière, a présidé à notre recherche. En effet, une question nous taraudait à mesure que, dans notre cursus universitaire, nous découvrons les multiples facettes de la gestion (gestions des ressources humaines, critères financiers, aspects organisationnels, etc.) et du management stratégique en particulier (objectifs, stratégies, portefeuilles d'activités, etc.) : **comment les dirigeants arrivent-ils à articuler les différents aspects de leurs organisations et à se représenter de manière globale leur entreprise pour orienter les actions de leur entreprise ?**

Si cette question paraît innocente, surtout exprimée comme nous l'avons fait en titre, y répondre est loin d'être simple et immédiat. En effet, si « le management stratégique était une discipline construite à l'origine comme un champ intégrateur à l'image du dirigeant aux talents multiples dont elle était censée représenter la mission exclusive. » (Laroche & Nioche, 1998:6), il semble bien que « le succès même de cette définition accueillante ait facilité une forme de désintégration sous la pression des exigences académiques et du développement en profondeur des connaissances. » (Ibid).

---

<sup>1</sup> Librement adapté du « Petit Prince » d'A. de Saint Exupéry, Gallimard 1946 (Réed., Folio, 1986:12)

Reprenant une fable de G. Saxe, Mintzberg & al. (1998) comparent même les dix écoles en management stratégiques à un groupe de cinq aveugles cherchant à appréhender la nature d'un éléphant. Chacun n'examine qu'une partie de la bête, et, se basant sur les conclusions de leur examen partiel, chacun soutient respectivement que l'éléphant tout entier est long, cylindrique et flexible comme sa trompe, pareil un éventail comme son oreille, ou pointu et effilé comme sa défense.

Or, l'intérêt de pouvoir avoir une représentation globale de l'entreprise n'est pas seulement de satisfaire la curiosité d'un éventuel petit prince du 21<sup>ème</sup> siècle. Elle intéresse également à un haut point les praticiens, et doit être une question importante pour les chercheurs.

En effet, comme le souligne Laroche & Nioche (1998:6), « même si la stratégie se veut un objet de recherche et pas seulement une pratique concrète, il reste que comme toute discipline de management une part importante de sa légitimité procède de sa mise en correspondance avec des pratiques concrètes ou pour le moins avec des problèmes et préoccupations managériales. » Or, la question du pilotage global de l'entreprise est, à n'en point douter, une préoccupation actuelle des dirigeants. Pour s'en convaincre, il nous suffit de nous reporter à la façon dont, dès le départ, notre recherche a été accueillie dans le monde de l'entreprise.

Au commencement de notre travail nous avons contacté, via un mailing<sup>2</sup>, les dirigeants des cent premières entreprises françaises. Près de la moitié d'entre eux ont répondu à nos questions. Un taux de retour très important pour ce type d'enquête qui témoigne de l'intérêt que portent les dirigeants des sociétés françaises à notre problématique. Le fait que par la suite pour poursuivre notre recherche nous ayons pu rencontrer relativement facilement plus de soixante-dix dirigeants de grands groupes<sup>3</sup> confirme cet intérêt.

---

<sup>2</sup> Le chapitre 5 reviendra en détail sur ce mailing et de manière générale sur la méthode de collecte de données de terrain dans notre recherche.

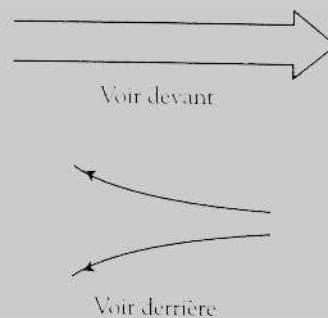
<sup>3</sup> Le chapitre 5 reviendra en détail sur les modalités de ses entretiens et de manière plus générale sur la méthode de collecte de données de terrain dans notre recherche.

Dès lors, face à ce constat de morcellement de la recherche, comment faire pour fédérer les différents aspects du pilotage d'une entreprise au sein d'une représentation globale qui puisse servir au pilotage<sup>4</sup> de l'organisation ?

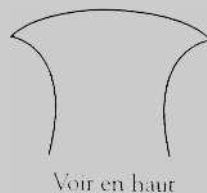
**Pour certains chercheurs, le concept de vision est un point d'entrée possible pour l'étude et la représentation globale du pilotage de l'entreprise.** Mintzberg & al. (1998) par exemple, concluent leur livre par un schéma récapitulant l'articulation des dix écoles de la stratégie entre elles, schéma qu'il rapproche de celui résumant la stratégie comme processus visionnaire. En effet, la similitude entre les deux schémas est frappante comme le montre l'Encadré 1 et l'Encadré 2.

**Encadré 1 : La pensée stratégique comme « vision » (source : Mintzberg & al., 1998)**

« [...] Nous présentons ci-après trois paires de facteurs qui se combinent à un septième pour donner un cadre à la pensée stratégique. Tout le monde ou presque s'accorde pour affirmer que la réflexion stratégique passe par la prévision. Mais il est impossible de prévoir l'avenir sans une bonne compréhension des événements passés.



Par ailleurs, nombreux sont ceux qui prétendent que la pensée stratégique demande un certain recul qui, seul permet d'obtenir une vue d'ensemble et d'éviter que les arbres ne cachent la forêt. Mais est -il vraiment possible d'embrasser du regard tout le paysage en prenant de l'altitude ? Vue du ciel, une forêt ressemble à un tapis, alors que le promeneur a une toute autre impression. Le garde forestier enfermé dans son hélicoptère n'a pas une meilleure compréhension que le stratège isolé dans son bureau.

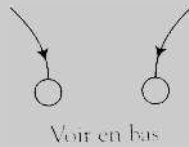


La découverte du diamant dans sa gangue semble une meilleure image. Le penseur stratégique doit trouver la pierre précieuse, l'idée qui bouleversera son organisation. Cela suppose un long, difficile et désagréable travail

---

<sup>4</sup> Nous utilisons ici la définition proposée par M.J. Avenier (1988) : « Le mot 'pilotage' [désigne] à la fois le fait que dans l'entreprise on se fixe des objectifs généraux à atteindre, et la conduite de l'entreprise vers la réalisation de ces objectifs. »

d'extraction. Le tableau d'ensemble n'existe pas : chaque stratégie doit construire le sien. Ainsi, la pensée stratégique se fait aussi par déduction : il faut réfléchir en amont pour apercevoir ce qui se passe en aval.



Voir en bas

Cependant, il ne suffit pas d'appréhender les problèmes dans toutes leurs dimensions pour être un penseur stratégique. Il faut y ajouter la créativité. Le penseur doit voir différemment : il ramasse les pierres précieuses qui échappent aux autres. Il conteste les idées reçues, les recettes toutes faites, la stratégie traditionnelle, et permet à son entreprise de se distinguer. Puisque d'aucuns qualifient la pensée créatrice de « réflexion latérale », on pourrait dire qu'elle est « autre. »



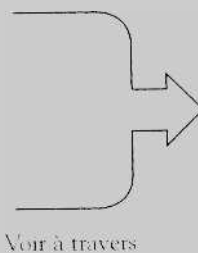
Voir à côté

Les idées créatives sont toutefois si nombreuses que l'on est vite dépassé. Il suffit de visiter une galerie d'art pour s'en convaincre. Non content de voir différemment, le penseur stratégique doit voir au delà. Il lui faut replacer l'idée créative dans son contexte, l'appréhender dans un monde en devenir. Voir au delà n'est pas la même chose que prévoir. La prévision envisage un avenir attendu grâce à un cadre élaboré à partir des événements du passé : c'est intuitivement qu'elle anticipe les ruptures. Voir au delà consiste en revanche à construire l'avenir, à inventer un monde qui n'existerait pas autrement.



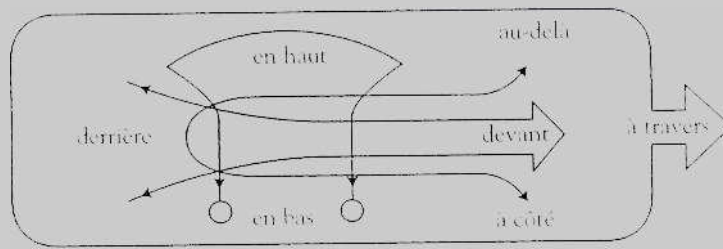
Voir au-delà

Il reste un dernier élément. A quoi sert tout ce travail de perceptions tous azimuts, s'il n'aboutit pas à des actes ? Autrement dit, pour que le penseur mérite le qualificatif stratégique, il doit concrétiser sa réflexion.



Voir à travers

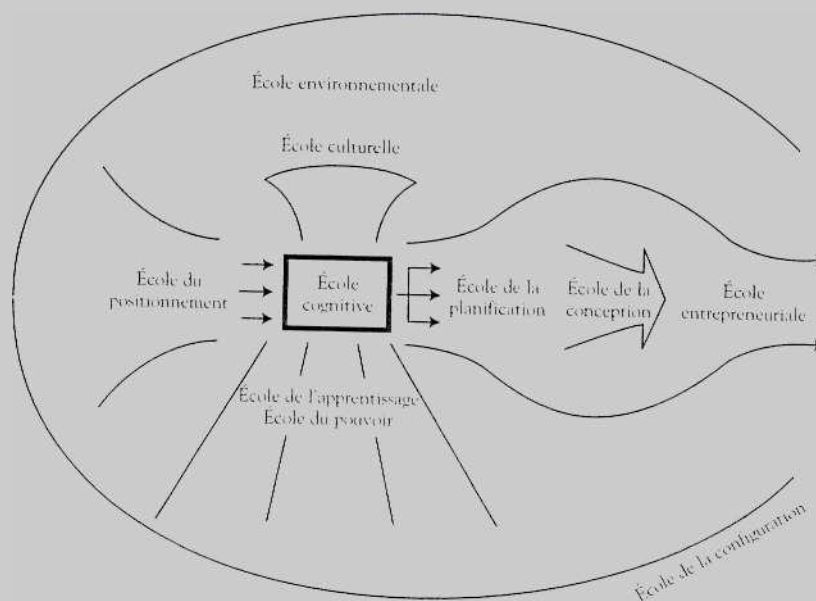
Tous ces éléments mis ensemble font de la pensée stratégique un processus visionnaire. (1998:137-139)



La pensée stratégique comme « vision »

**Encadré 2 : Détailler le processus [de formation de la stratégie] (source : Mintzberg & al. 1998)**

Les écoles trouvent leur place à l'intérieur et autour du processus unique qu'est l'élaboration de la stratégie. Au centre, une boîte noire représente cette création telle qu'elle s'opère dans la réalité, le but étant de montrer comment l'élaboration est traitée, en fait, par la plupart des écoles. Seules l'école cognitive essaie réellement de pénétrer à l'intérieur [...] Les écoles de l'apprentissage et du pouvoir font quelques efforts en ce sens. Toutes les autres écoles se situent autour de la boîte noire, que ce soit au dessus, au dessous, après avant ou au-delà (ce qui nous ramène au diagramme « la pensée stratégique comme vision » proposé [auparavant])<sup>5</sup>



L'école du positionnement regarde en arrière, vers des données certaines (historiques) qu'elle analyse et qu'elle introduit dans la boîte noire de l'élaboration de la stratégie. De l'autre côté, sortant successivement de la boîte noire on voit les écoles de la planification de la conception et entrepreneuriale. L'école de la planification regarde en avant mais pas beaucoup en avant, pour programmer des stratégies créées en quelques sortes ailleurs. L'école de la conception regarde plus loin en avant, en direction d'une perspective stratégique, tandis que l'école entrepreneuriale regarde au-delà autant que de côté, au dessus des obstacles immédiats, vers une vision singulière de l'avenir.

Les écoles de l'apprentissage et du pouvoir regardent en bas, perdues dans les détails. Elles s'intéressent aux arbres plus qu'à la forêt. L'apprentissage regarde par terre, parfois jusqu'aux racines. Le pouvoir, en un sens regarde encore plus bas (sinon plus profondément) : sous les rochers, quelque fois même sous terre, vers des choses que les entreprises n'aiment pas toujours montrer.

L'école culturelle, elle, regarde de haut en bas, enveloppée dans les nuages de l'idéologie, tandis que bien au dessus de tout cela, l'école cognitive qui s'efforce de regarder à l'intérieur du processus (avec un microscope – à ne pas confondre avec le télescope de l'école environnementale pris du mauvais bout), l'école de la configuration le regarde directement, l'entoure de son regard dirons nous. » (1998:377-379)

<sup>5</sup> Soulignement ajouté



Par ailleurs, les analyses d'articles portant sur la vision, comme celle effectuée par Tvorik & McGivern (1998) (Cf. Tableau 1 p.30) montrent que ce concept est lié dans la littérature en gestion avec une variété d'autres notions.

A la lumière de ces travaux, il semble donc que le concept de vision puisse servir à fédérer les différents aspects du pilotage de l'entreprise. Dès lors la question centrale de notre travail de recherche pouvait s'exprimer en ces termes :

**« Comment le concept de vision peut-il servir à appréhender le pilotage de l'entreprise et à en donner une représentation globale ? »**

Entreprendre un tel travail nécessite tout d'abord de définir précisément le concept de vision. Or, si des recherches rapprochent la vision des autres aspects de l'entreprise, le concept de vision et son rôle dans le pilotage demeurent flous.

Déjà dans l'imaginaire collectif, le terme de vision prête à confusion et on l'assimile souvent à l'illumination soudaine des gourous ou des devins voire à une révélation divine à l'image des apparitions de Bernadette Soubirous<sup>6</sup>.

Quant à la littérature en gestion elle ne propose pas de définition précise et unique du concept de vision. Donnons quelques exemples pour nous en convaincre. Si pour El-Namaki (1992), « la vision est la perception mentale du type d'environnement qu'un individu ou qu'une organisation aspire à créer dans un horizon temporel large », pour d'autres auteurs, (Bennis & Nanus, 1985 ; Bass, 1987) « la vision est [plutôt] la perception d'un état futur et désiré de l'organisation. » (Bass, 1987). Par ailleurs, pour certains auteurs (Nanus, 1992 ; Mintzberg & Westley, 1989 ; Snyder & Graves, 1994) par exemple, la vision est un attribut du leader alors que pour d'autres tels Collins & Porras (1996) la vision est portée par l'organisation dans son ensemble.

De même, ni les liens qui relient la vision aux autres éléments intervenant dans le pilotage d'une entreprise (Est-ce la vision qui conditionne les autres éléments ? Est-ce des liens d'interactions, etc. ?) ni même d'ailleurs la nature de ces différents éléments, ne sont définis clairement. Ainsi, si Collins & Porras (1996a, 1996b) relient la vision aux valeurs fondamentales de l'entreprise, à sa raison d'être et à un grand objectif audacieux, pour Lipton

---

<sup>6</sup> Cette dernière allusion revenant très souvent dans la bouche des dirigeants d'entreprises que nous avons interrogés dans le cadre de cette recherche.

(1996) la vision est liée aux stratégies et à la culture de l'entreprise, tandis que Senge (1990) lie la vision et les processus d'apprentissage organisationnel.

Dès lors, répondre à notre problématique revient à s'interroger sur un ensemble de points que nous pouvons regrouper en trois questions :

1. **Quelle(s) définition(s)/conceptualisation(s) du pilotage par la vision peut-on faire émerger de la littérature et du terrain ?**
2. **Comment la vision s'articule-t-elle avec les autres mécanismes de pilotage de l'entreprise ?**
3. **Quelle représentation synthétique peut-on en élaborer ?<sup>7</sup>**

Pour répondre au manque d'approfondissement du concept de vision dans la littérature de recherche, manque qui nous empêchait de fournir d'emblée un cadre conceptuel clair et testable sur le terrain, **notre travail est mené dans une optique inductive ou plutôt abductive**. Nous nous sommes appuyés sur une étude de terrain pour faire émerger une ou plusieurs représentations de la vision et de son rôle dans le pilotage des entreprises étudiées.

Pour cela, **nous avons mené une recherche qualitative au sein de onze entreprises françaises, dans lesquelles nous avons mené un total de soixante-douze entretiens avec des dirigeants (de niveau direction générale ainsi que direction de filiales ou d'unités)**

Dans la pratique, notre recherche s'alimente d'une dialectique permanente entre les recherches antérieures et le terrain. Si nos lectures nous ont permis de mettre en lumière un certain nombre d'éléments qui sont autant de balises pour notre étude empirique, le contact avec le terrain a également fait émerger des lignes de forces dans la littérature. **Ces lignes de force ont été essentielles, à la mise en cohérence des travaux antérieurs, et nous ont permis a posteriori de comprendre et d'expliquer certaines relations et faits observés.**

Si cette démarche de va et viens s'avère particulièrement bien profilée pour un champ de recherche comme le nôtre, caractérisé par la polysémie du concept central, le foisonnement de la littérature et par la non structuration du champ de recherche, elle n'est pas sans poser des questions dans la restitution écrite de notre recherche. Nous pouvons résumer ces problèmes dans la question suivante : comment restituer de façon linéaire un processus

---

<sup>7</sup> I.e. quelle représentation les dirigeants en font-ils et à partir de là, quelle représentation pouvons nous en faire en tant que chercheur alimenté par ce terrain et la littérature de recherche ?

dialectique ? En d'autres termes, quelle structuration de la littérature adopter ? Fallait-il présenter uniquement la grille de lecture qui nous avait permis de recenser les éléments ou présenter l'ordonnement final de la littérature tel qu'il apparaissait après notre étude de terrain ?

Nous avons choisi la seconde solution. En effet, à notre sens, la présentation de la grille de lecture finale constitue un résultat de recherche en soi. Cet apport à l'état de l'art, cette structuration d'un champ de recherche auparavant flou, mérite donc à notre sens, de figurer dans notre document.

La première partie de notre travail sera donc consacrée à la revue de la littérature de recherche en prenant comme point de départ les origines de la vision. **Cet ordonnancement des travaux antérieurs est structuré à la façon d'une « pièce montée ». En effet, les quatre approches que nous distinguons dans la littérature se succèdent les unes aux autres chacune se basant sur les apports de la précédente et tentant de remédier à ses limites.**

Ainsi, le chapitre 1 est consacré à la naissance du concept de vision. Il nous permettra également, à travers l'examen des travaux de l'école autrichienne de définir la vision. Nous verrons comment à la suite des travaux de Schumpeter (1934), cette vision, rattachée originellement à l'entrepreneur, devient progressivement l'un des attributs du leader charismatique et une des pierres angulaires des théories du leadership. Cependant, si ces conceptualisations de la conduite de l'entreprise soulignent la dimension délibérée de la vision elle pâtit également d'un certain nombre de défauts dont deux principaux : l'entreprise est réduite à son dirigeant, et l'action émergente n'est pas prise en compte.

Partant de ces limites, le chapitre 2 proposera un certain nombre d'aménagements. En partant de travaux consacrés à l'apprentissage organisationnel, nous substituerons une vision organisationnelle partagée au sein de l'entreprise à la vision fruit du leader. Par ailleurs, en l'arrimant à l'approche culturelle, nous enrichirons notre conceptualisation notamment avec les notions de valeurs fondamentales de l'entreprise et de raison d'être. Ce faisant, le concept d'alignement sera placé au centre de cette problématique.

Mais rapprocher ainsi vision du futur et aspects culturels de l'entreprise mettra également en lumière la double nature de notre cadre conceptuel. Outil concret de conduite de l'entreprise, la vision est également une représentation sociale. Le chapitre 3 sera l'occasion de revenir sur les propriétés de ces représentations. Lier ainsi la vision avec les travaux de

l'approche cognitive nous permettra également de mettre en lumière les liens entre la vision et la représentation collective particulière qu'est le paradigme organisationnel. Cette analyse nous conduira d'ailleurs à présenter les limites de l'alignement culture/stratégie/pratiques organisationnelles au sein de l'entreprise.

Mobilisant des travaux récents s'intéressant à la complexité, le chapitre 4 sera alors consacré à l'examen des différents moyens utilisables par l'entreprise pour conserver un certain degré d'ouverture sur son environnement. Ainsi, à un fonctionnement à l'équilibre, l'entreprise gagnerait-elle à substituer un fonctionnement « au bord du chaos ». Nous mettrons ainsi à jour une seconde tension : celle entre identité et diversité nécessaire à la survie de l'entreprise et nous proposerons ainsi une représentation complète et synthétique d'une conceptualisation du pilotage de l'entreprise basée sur la vision.

Après une conclusion générale qui sera l'occasion de jeter un regard global sur notre conceptualisation, la seconde partie de notre travail présentera le cadre méthodologique de notre étude empirique au sein de 15 groupes français pour confronter notre construction théorique à la réalité du terrain.

Après une introduction destinée à préciser notre positionnement épistémologique et l'architecture de notre recherche, le chapitre 5 présentera les méthodes choisies pour recueillir les données ainsi que les modalités pratiques de cette collecte.

Le chapitre 6 sera quant à lui consacré à l'examen de notre processus d'analyse des données. Il détaillera dans un premier temps les termes de notre analyse au sein de chaque entreprise. Dans un second temps enfin, il se penchera sur l'analyse globale de chaque organisation et sur la comparaison entre eux des profils des différentes entreprises étudiées.

Notre méthodologie étant précisée, la troisième partie de notre travail sera consacrée à la présentation de différents cas d'entreprises représentatifs de certains profils de pilotage d'entreprise tels qu'ils apparaissent au sein du tissu économique français.

Ainsi, le chapitre 7 présentera l'entreprise Constructex, illustrant bien le cas d'une entreprise visionnaire : l'orientation y est bien partagée et l'alignement entre vision et aspects culturels, important.

Le chapitre 8 quant à lui se penchera sur le groupe Telecomex, entreprise en pleine mutation, confronté à la nécessité de changer partiellement de paradigme et de mettre en place des orientations stratégiques de long terme qu'elle tente de résumer en une vision,

Le chapitre 9 poursuivra l'analyse des entreprises en présentant – de manière toutefois moins détaillée que les chapitres précédents – les profils des neuf cas restants. Ce chapitre sera également l'occasion d'une synthèse à travers d'une part un regard global sur les caractéristiques du mode de pilotage des onze entreprises constituant notre échantillon, et d'autre part un retour sur la littérature.

Enfin, la conclusion générale de notre recherche présentera les apports globaux de notre travail mais aussi ses limites. Elle nous permettra également de proposer un certain nombre de perspectives de recherches futures, tant pour la suite de nos propres travaux que pour la recherche en management stratégique de manière plus générale.

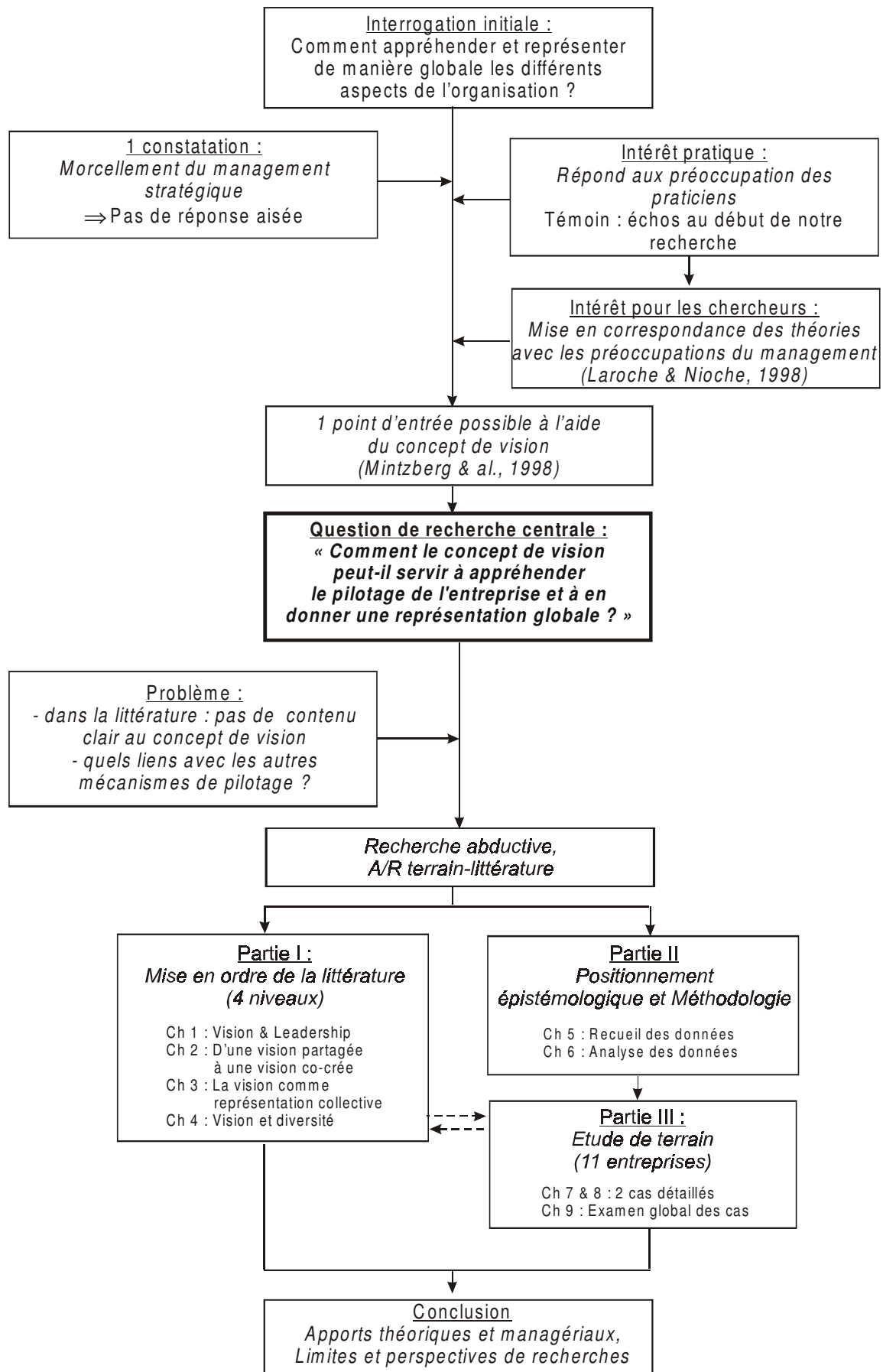


Figure 1 : Démarche de la thèse

**Tableau 1 : Thèmes liés à la vision d' après la littérature de recherche (Source : Tvorik & McGivern, 1998)**  
 (Ce tableau est mentionné p.24)

Citation	Vision	Strategy	Leadership	Values and guiding principles			Systemic alignment	Organizational empowerment	Learning organization	Trust	Continuous change culture
				Commitment	and guiding principles	Commitment					
Argyris, 1990				X					X		
Bardwick, 1991			X	X					X		X
Beck and Yeager, 1996	X		X				X	X			X
Bennis, 1989	X		X	X			X	X			X
Bennis and Mische, 1995	X		X	X			X	X			X
Bennis and Nanus, 1985	X		X	X			X	X			X
Bennis and Townsend, 1995	X		X	X			X	X			X
Blanchard and Waghorn, 1997	X		X	X			X	X			X
Campbell and Yeung, 1991a, b	X	X		X			X	X			X
Carr, 1996	X			X							X
Collins and Porras, 1994	X	X	X	X			X	X			X
Conner, 1992			X	X			X	X			X
Daziel and Schoonover, 1988			X	X			X	X			X
Drucker, 1982			X				X				X
Drucker, 1989			X					X			
Duck, 1993			X					X			
Eccles, 1994			X								X
Fry and Kilting, 1989	X	X	X				X	X			X
Garfield, 1992	X		X				X	X			X
Goddard and Brown, 1995	X	X	X	X			X	X			X
Goodstein et al., 1993	X	X	X	X			X	X			X
Hammer and Champy, 1993	X	X	X	X			X	X			X
Handy, 1993	X		X	X			X	X			X
Hesselbein et al., 1996	X		X	X			X	X			X
Katzenbach and the RCI Team, 1995	X	X	X	X			X	X			X
Kotter, 1996	X		X	X			X	X			X
Kotter, 1995	X		X	X			X	X			X
Kotter and Heskett, 1992	X		X	X			X	X			X
Kouzes and Posner, 1987	X		X	X			X	X			X
Land and Jarman, 1992	X		X	X			X	X			X
Lawler, 1992	X		X	X			X	X			X

(Continued)

Citation	Values and guiding principles										Continuous change culture	
	Vision	Strategy	Leadership	Commitment	Systemic alignment	Organizational empowerment	Learning organization	Trust				
Lawrence and Lorsch, 1986		X									X	
Ledford et al., 1995	X	X										X
Marshall, 1995			X							X		X
Maurer, 1996	X		X									
Milles and Snow, 1978	X	X	X									X
Mintzberg, 1994	X	X		X								
Moore, 1996	X	X	X									X
Naisbitt and Aburdene, 1985	X		X									
Nanus, 1992	X	X	X									
Ouchi, 1981	X		X									X
Pasmore, 1994	X	X	X									X
Peters, 1987	X	X	X									X
Peters and Waterman, 1982	X	X	X									X
Porter, Lawler and Hackman, 1975	X	X	X									X
Quigley, 1993	X		X									X
Reyes and Kleiner, 1990	X	X	X									X
Sawyer, 1986	X		X									
Schein, 1985			X									
Senge, 1990	X		X									X
Shonk, 1992	X		X									X
Smith, 1996a	X		X									X
Smith, 1996b	X		X									X
Snyder and Graves, 1994	X		X									X
Stack, 1992			X									
Stewart, 1994	X	X	X									
Tichy and Devanna, 1986	X		X									
Tobin, 1993	X		X									
Tregoe et al., 1990a	X	X	X									X
Tregoe et al., 1990b	X	X	X									X
Watkins and Marsick, 1993	X		X									X
Westley and Mintzberg, 1989	X	X	X									X
Wilson, 1992	X	X	X									X
Yukl, 1989	X		X									X



# Chapitre 1 :            Entrepreneur et leadership :                                   les origines de la vision

S'il semble que l'idée de vision<sup>8</sup> ait acquis une place privilégiée dans certains travaux récents en gestion, la notion n'est pas contemporaine à ces avancées. En réalité, elle plonge ses racines jusque dans les fondements de l'économie avec les travaux menés par plusieurs auteurs de l'école autrichienne, les plus connus étant sans doute Von Mises ou Schumpeter. Nous ne pouvons donc débiter ce travail de recherche sans nous pencher d'abord sur ces origines du concept de vision.

Dans cette acception originelle, la vision est à la fois localisée quant à son origine : l'entrepreneur et indifférenciée dans sa focalisation. En effet, les auteurs admettent qu'elle peut être à la fois centrée sur l'intérieur de l'organisation : sa manière de faire, les combinaisons de facteurs de production qu'elle utilise, et sur l'extérieur - l'aval - de l'entreprise : de nouveaux produits ou de nouveaux marchés.

Cette optique fondatrice, sera ensuite intégrée par les tenants du leadership qui associeront vision et dirigeant d'entreprise. Ce courant de pensée explorera notamment la

---

<sup>8</sup> La notion de vision autorise différentes acceptions. Il est pourtant possible de proposer une définition minimale pour démarrer notre travail. Ainsi, en reprenant la définition donnée par Kotter (1990), « la vision décrit un métier, une technologie ou une culture d'entreprise telle qu'elle devrait être à long terme. » Nous précisons et nous élargissons par la suite cette caractérisation à mesure que nous passerons en revue les différents auteurs ayant traité du sujet.

façon dont la vision émerge de l'esprit du leader et les qualités personnelles sur lesquelles elle se base.

Cependant, si la liaison vision - dirigeant d'entreprise, est primordiale, elle présente également des faiblesses. L'organisation n'est pas réductible à son dirigeant, l'individualisation de l'élaboration de la vision la rend vulnérable aux biais cognitifs du concepteur. Enfin, la conception de la vision va bien au delà d'un processus séquentiel du type décision - action tel qu'il est appréhendé ici.

## ***1. De l'école autrichienne à l'entrepreneur schumpéterien***

Le concept de vision fait son apparition au sein de l'école autrichienne au début du siècle. Se plaçant en porte à faux par rapport au courant néoclassique, celle-ci ne considère pas l'homme comme un maximisateur : « [Pour ses auteurs,] la rationalité de l'action ne suppose pas l'homo génétité des comportements [...] mais simplement que l'action s'accorde à une vision du monde propre à l'individu et fondée en raison. [...] Deux individus, dans un même environnement et à ressources équivalentes, n'effectueront pas les mêmes choix. » (Bonardi, 1998) Par conséquent, du fait de ces biais cognitifs, la découverte de nouvelles informations est toujours possible. Des « poches d'ignorance » (Kirzner, 1973) subsistent sur le marché et la fonction de l'entrepreneur est de découvrir ces informations et de les exploiter (Von Mises, 1989). **« Il revient à l'entrepreneur de coordonner « cette nouvelle information [...] ignorée par les autres firmes parce qu'elle vient du futur, c'est-à-dire des actions non prédictibles d'autres firmes (ou individus), [...] de manière à produire un bien ou un service nouveau. »** (Bonardi, 1998) Ou encore, comme le souligne Glais (1992) : « L'entrepreneur [est celui qui] réussi à mieux dessiner le portrait robot d'une certaine catégorie d'acheteurs ou [qui] a été plus convaincant en mettant en valeurs certaines caractéristiques des produits ou des services qu'ils offrent. » **La vision est donc représentée ici comme l'idée de nouvelles combinaisons de facteurs de production, de nouveaux produits et de nouveaux marchés.**<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> Cette définition de la vision, plutôt centrée sur un produit ou un marché, est cohérente avec la réalité de l'entreprise de l'époque. En effet, celle-ci est encore centrée souvent sur un couple/produit marché unique. Ce n'est qu'ensuite que la vision a gagné en globalité à mesure du développement du nombre d'activités et de la sphère d'influence des entreprises.

Schumpeter (1934) quant à lui, reprend cette optique mais s'en démarque également en l'ancrant dans le champ du leadership. **Si pour les autres auteurs, l'entrepreneur est un homme comme les autres, pour Schumpeter il s'agit d'un être charismatique et forcément hors du commun** qui par son action fait évoluer l'économie de manière incontournable. L'innovation entrepreneuriale est alors discontinue, car fruit d'une action ponctuelle et exceptionnelle. Ce lien entre vision et leadership va subsister. Comme le note Varrault (1999) : « **C'est par l'intermédiaire [de l'étude] du leadership dans les grandes entreprises américaines que la [...] vision s'est peu à peu hissée au rang de concept.** »

## ***II. Vision et leadership : un homme et une stratégie délibérée***

Les tenants de « l'école entrepreneuriale » comme la qualifient Mintzberg & al., (1998) tels Bennis & Nanus (Bennis & Nanus, 1985 ; Nanus, 1992), vont reprendre les caractéristiques du personnage d'exception schumpéterien, tout en l'idéalisant sous les traits du « leader ». Plus tard, ces caractéristiques seront même étendues au dirigeant d'entreprise en général. La figure de proue de ce courant est l'entrepreneur-fondateur, comme le souligne Abraham (1996) :

*« Le fondateur est le type même du héros visionnaire. Il appartient au passé mais a été immortalisé. C'est en fait le dirigeant innovateur dans la plus pure tradition classique. Il symbolise la liberté économique. Il incarne l'esprit « entrepreneur ». Il est décrit comme un homme hors du commun, aux prédispositions psychiques particulières. Certaines entreprises s'appliquent à dresser une image héroïque de leur fondateur en vantant généralement son courage et sa ténacité. Son succès ne réside pas dans le fait qu'il a créé une organisation mais dans le fait qu'elle lui survive. L'histoire nous offre des exemples nombreux : Tom Watson (IBM) ; Will Durant (General Motors) ; J.D. Rockefeller (Standard Oil) ; Harvey Procter (Procter & Gamble) ; Henry Ford (Ford). » (1996:19)*

Dans ces travaux, le leader est donc vu comme une figure charismatique comme en témoignent ces propos dithyrambiques de Nanus (1992) :

*« Les [leaders...] adoptent le challenge d'élaborer de nouvelles visions de ce qu'il est à la fois possible et désirable de faire, ils communiquent leurs visions et persuadent les autres de s'engager dans ces nouvelles directions*

*au point qu'ils engagent leurs ressources et leur énergie pour faire que la vision se réalise. Dans ce but, les leaders efficaces bâtissent des institutions durables qui changent le monde. » (1992:4)*

Dans ces approches, la vision de l'entreprise tout entière se confond avec celle du chef d'entreprise. (Varraut, 1999) « L'organisation est simplement l'extension de sa propre personne. » (Mintzberg & al. 1998) « **La vision est une représentation mentale de la stratégie créée ou du moins exprimée dans l'esprit du leader.** » (Ibid.) « Le dirigeant se représente un futur pour l'organisation, ses activités et son environnement. Sa représentation est personnelle [...]. » (Varraut, 1999) « [Il] crée de la pensée pour les individus en amassant beaucoup d'information en la rendant cohérente, en l'intégrant dans une vision sensée du futur et en communiquant cette vision de telle manière que les gens vont vouloir participer à sa réalisation. » (Snyder & Graves, 1994). Cette vision est d'ailleurs considérée comme primordiale par le « top management » lui-même. En effet, Coulson-Thomas (1992) note que « les trois-quarts des dirigeants considèrent qu'avoir une vision claire [...] est une chose très importante. » Romelaer (1996) remarque d'ailleurs que « cette représentation est aussi une attente de l'environnement du dirigeant. » L'auteur cite ainsi l'exemple « [d'un] grand cabinet de conseil français [où] le PDG nouvellement nommé n'avait toujours pas exprimé une telle vision générale plus de six mois après sa prise de poste, et quelques uns de ses collaborateurs ont alors exprimé des commentaires d'inquiétudes et d'hostilité concernant ce manque de vision. » (Ibid)

Ainsi, « comme son nom l'indique, **la vision tend souvent à être une sorte d'image**, plutôt qu'un plan précisément articulé. » (Mintzberg & al., 1998). Si elle est moins détaillée qu'un plan ou qu'une stratégie planifiée, cette image reste cependant l'expression d'une orientation délibérée que l'entreprise va s'efforcer de suivre dans l'avenir.

### **III. La vision comme orientation délibérée**

L'école entrepreneuriale nous permet de mettre en lumière la première acception du concept de vision<sup>10</sup>. En effet, **la vision est ici conçue comme une orientation délibérée voulue par le sommet de l'organisation** (assimilé ici au dirigeant). Ainsi, pour Avenier (1996) : « La vision stratégique d'un certain niveau, est la vision de l'avenir que l'on veut construire à ce niveau. » Le propre de la vision est « [qu'elle] doit se concentrer sur le futur » (Lipton, 1996).

Comme le note Nanus (1992) : la vision se focalise sur « un sens de la direction qui donne du sens et fournit une direction [à toute l'entreprise...] La vision est un panneau indiquant le chemin à suivre, pour tous ceux qui ont besoin de comprendre ce qu'est l'organisation et où elle tente d'aller. » « Une vision appartient donc à un processus de fixation de cap/de direction. » (El-Namaki, 1992), « [elle] indique la direction que l'entreprise va suivre. » (Koenig, 1996). De même, pour Mintzberg & al. (1998) elle est une perspective, un sens de la direction à long terme.

Senge (1990) note que ce futur décrit par la vision doit être attractif, « la vision se réfère à quelque chose de mieux que ce qui existe actuellement. [...] Elle est une image mentale d'un état futur et désirable. » (Bennis & Nanus, 1985). Nanus note ainsi que « la vision n'a aucun pouvoir d'inspiration [...] et ne fournit pas d'énergie, si elle n'offre pas une représentation d'un futur qui est clairement meilleur pour l'organisation, les employés ou la société que le présent. [...] En résumé, la vision doit être attractive et être un challenge audacieux qui en vaille la peine pour ceux qui acceptent de le tenter. » (Nanus, 1992) La simple volonté de se départir d'une mauvaise situation présente ne suffit donc pas (Schmidt, 1993) ;

En conséquence, pour Hamel & Prahalad (1995) la vision est la matérialisation d'une « ambition disproportionnée » que l'entreprise s'efforce de concrétiser. « [Contrairement à] tous les éléments composant la stratégie qui sont l'expression de contraintes, la vision, elle, est l'expression d'une volonté, d'un rêve qui affirme que le futur de l'entreprise peut -être délibérément construit. » (Greffeuille, 1994)

---

<sup>10</sup> Si cette conception, est celle de l'école entrepreneuriale, elle a été reprise par de nombreux auteurs par la suite, y compris ceux se réclament d'approches alternatives comme la théorie des ressources et compétences.

Pourtant, si cette ambition est « disproportionnée » par rapport au présent (Hamel & Prahalad, 1995), elle n'est cependant pas totalement déconnectée de la situation présente. Ainsi, Snyder & Graves (1994), notent que « la vision est la capacité de voir le présent tel qu'il est et de formuler un futur en tenant compte de ce présent. » Mais, comme le souligne Morris (1991), « la vision ne s'extrapole pas [pour autant] du présent. ». De manière générale, la vision se construit en alliant différents ingrédients et différentes perceptions de l'environnement présent et de son évolution, que le paragraphe suivant s'attache à examiner.

#### ***IV. Intuition et expérience : les ingrédients essentiels***

**Afin de construire cette image, le décideur fait souvent appel à son intuition.** Ainsi, dans une étude menée auprès de 100 dirigeants français, Lebraty<sup>11</sup> (1996) constate d'une part, que « le recours à l'intuition s'élève à mesure que l'on monte dans l'échelle hiérarchique. [...] la catégorie des cadres dirigeants possède un niveau d'intuition élevé et même supérieur à la moyenne des autres catégories de personnel. » et d'autre part que « l'intuition est utilisée quand le décideur [veut avoir] une vision globale des problèmes. [...] L'intuition est [donc] souvent utilisée [...] dans le cas de décisions stratégiques, c'est à dire lors de problèmes de nature qualitative. » (Ibid.) L'auteur rapporte par exemple que 92% des dirigeants interrogés déclarent utiliser l'intuition pour orienter leurs décisions importantes. Enfin, comme le note Koenig (1996) : « cette [...] intuition [...] prend parfois les allures d'une véritable illumination ». Mintzberg & Westley (1989) rapportent par exemple la vision de l'appareil photo instantané par Edwin Land, le CEO de Polaroid en ces termes :

*« Un jour de 1943, alors que nous étions en vacances à Santa Fe, ma fille Jennifer, alors âgée de 3 ans, me demanda pourquoi elle ne pouvait pas voir la photo que je venais juste de prendre d'elle. Pendant que je me promenais dans cette charmante ville, j'entrepris de résoudre l'énigme qu'elle m'avait posée. Dans l'heure qui suivit, l'appareil photo, le film et la solution chimique nécessaires sont devenus tellement clairs qu'avec une excitation intense, j'accourus chez un ami pour lui décrire en détail un appareil photo instantané qui lui développerait ses photos immédiatement après la prise.*

---

<sup>11</sup> Lebraty a mené une enquête auprès de 100 dirigeants français. Il utilise pour son étude le questionnaire mis au point par W.H. Agor (1989).

*Le tout était tellement réel dans mon imagination que ma description prit plusieurs heures. » (1989:19)*

Cependant, pour ces deux auteurs, cette illumination n'est qu'une des 5 manières pour la vision d'émerger dans l'esprit du leader. Chacune est propre à un profil de leadership appelés respectivement : « le créateur » (à l'image d'E. Land) ; « le prosélyte » ; « l'idéaliste » ; « le bricoleur » et enfin « le devin » (Cf. Encadré 3 p.38) Toutefois, si la typologie à le mérite d'exister, notons tout de même que ces 5 profils se ressemblent forts. Les différentes valeurs prises par les items caractérisant les différents profils sont souvent perméables, ou au moins très proches les uns des autres. Par exemple : la vision émerge de la même façon pour le « créateur » et pour le « devin ». De même il existe des points communs entre le devin et le bricoleur : le fait que leur vision soit largement inductive notamment. A la décharge des auteurs reconnaissons cependant que rendre compte de la façon dont se construit une vision est une tâche ardue tant ce processus, en grande partie inconscient, est difficile à appréhender au niveau cognitif. Comme le remarque Mintzberg & al. (1998) : « ce processus est au mieux semi-conscient. »

**Encadré 3 : Les 5 profils de dirigeants visionnaires (d'après Mintzberg & Westley, 1989) :**

**Le créateur :** « Le visionnaire « créateur » est caractérisé par deux qualités : l'originalité de son idée ou invention et la soudaineté et la globalité de sa réalisation. La vision du créateur se produit durant des moments d'inspiration qui surviennent de manière soudaine et qui deviennent une préoccupation insistante, une focalisation unique [...]. Une telle vision semble souvent être l'émanation d'une source extérieure [...]. » (p.24)

**Le prosélyte :** « Le prosélyte partage avec [le créateur] sa capacité d'inspiration, voire même de créativité. Et il partage avec l'idéaliste un idéalisme et un attachement à ses idéaux qui ultimement peut limiter son leadership. [... A la différence du créateur], le prosélyte doit créer un marché de toute pièce et convaincre les gens collectivement de soutenir son idée. (ex. Steve Jobs a dû convaincre toute l'industrie informatique (et non pas uniquement les consommateurs) de la viabilité du Macintosh, pour que celui-ci ait des applications, des périphériques, etc.) De plus, le prosélyte s'avérerait moins capable de survivre à la transition d'une organisation entrepreneuriale à une organisation établie, que le créateur. [...] Il s'agit certainement du style de vision le moins indépendant des 5 styles de vision. [...] Le prosélyte] ajoute de la valeur à la périphérie plutôt qu'au cœur de la vision. » (p.25)

**L'idéaliste :** « L'idéaliste est quelqu'un qui spéculer sur un idéal, qui rêve intensément de perfection et qui minimise voire ignore le flot de contradictions du réel. En tant que visionnaire, son idéalisme doit susciter un appel et cristalliser les rêves [...] Mais [...] comme] le créateur, la source d'inspiration de l'idéaliste est introspective et non interactive : [ce sont] des idées, les siennes ou celles déjà créées. [...] Pour mettre en œuvre sa vision, il doit convaincre les gens [...] non seulement d'exécuter un plan, mais également d'accepter les valeurs qui sous-tendent ce plan. Ce processus peut à certains égards ressembler à une conversion. [...] Dans la réalisation de tels idéaux, le tout est supérieur à la somme des parties. » (pp. 26-27)

**Le bricoleur** : « A la différence du créateur voire même de l'idéaliste, le génie du bricoleur réside non pas dans une capacité d'introspection, d'invention ou d'imagination mais plutôt dans sa sagacité et sa clairvoyance : reconnaître l'essence d'une situation pour comprendre et traiter avec les gens et projeter ces éléments dans le futur [...] Le bricoleur est [donc] plus un apprenti que les autres stratèges [...] et ses stratégies sont plus émergentes que délibérées. [II] est inductif. La périphérie comme le cœur de la vision émergent au cours du temps et se cristallisent souvent uniquement après coup en une vision identifiable. » (p.28)

**Le devin** : « La capacité la plus visible du « devin » est intérieure. [...] Comme le créateur : ses idées sont claires, inédites et lui viennent à l'esprit comme une Visitation. Cependant, à la différence du créateur, les pensées du devin tendent à se focaliser sur les processus plutôt que sur le produit final. [...] En fait, de par sa capacité à construire des organisations le devin ressemble au bricoleur. [...] Ce dernier type de vision est largement inductif, la vision - tant le cœur que la périphérie - est largement émergente, suivie par une période de mise en œuvre plus clairement délibérée. » (pp.28-30)

Nous pouvons toutefois retenir de ces travaux que chaque processus de construction d'une vision personnelle peut varier selon ses sources d'informations : personnelles ou issues d'interactions ; selon la nature du processus : manipulation de faits, maniement des valeurs, appréhension d'une situation particulière, etc. ; selon ce qu'il modifie dans la vision : son cœur, sa périphérie ou les deux ; et enfin selon la façon dont la vision se matérialise : une illumination soudaine ou une émergence progressive.

« Un point absolument central dans le leadership [visionnaire] est la connaissance intime et détaillée de l'activité. (Mintzberg & al., 1998 ; Nanus, 1992). Koenig (1996) souligne également « l'importance de cette familiarité du dirigeant qui alimente la vision globale. » **Pour élaborer sa vision, le dirigeant se sert de son expérience, de sa connaissance approfondie de son métier et de ses caractéristiques.** Ces remarques sont cohérentes avec les observations de Lesca & Caron (1995) qui constatent que « certains individus auraient une propension à se construire une représentation globale, à partir de quelques informations seulement. Pour cela, ils établiraient des relations entre quelques informations et [...] ses propres connaissances et expériences accumulées dans la mémoire. » Mieux, Mintzberg & al. (1998) décrivent le dirigeant visionnaire comme une personne utilisant différentes perceptions pour extraire sa vision de son environnement :

*« Il est impossible de prévoir l'avenir sans une bonne compréhension des événements passés [et présent]. Par ailleurs, nombreux sont ceux qui prétendent que la [vision] demande un certain recul qui seul permet d'obtenir une vue d'ensemble [...] Le tableau d'ensemble n'existe pas : [chacun] doit construire le sien. Le penseur stratégique doit trouver [...]*



*l'idée qui bouleversera son organisation. Ainsi la pensée stratégique se fait aussi par déduction. [...] Cela suppose un long, difficile et désagréable travail d'extraction : il faut réfléchir en amont pour apercevoir ce qui se passe en aval. Cependant, il ne suffit pas d'appréhender les problèmes dans toutes leurs dimensions [...] Il faut y ajouter la créativité. Le penseur [...] conteste les idées reçues [...] Les idées créatives sont toutefois si nombreuses que l'on est vite dépassé [...] Non content de voir différemment, [...] il] faut [...] aussi] replacer l'idée créative dans son contexte [...] Il s'agit de voir ce qui n'existe pas encore, et de raisonner au delà de la simple prévision. Il reste un dernier élément : à quoi sert tout ce travail de perception tous azimuts s'il n'aboutit pas à des actes ? Autrement dit, [il faut orienter la réflexion vers l'action.] » (1998:137-139)*

De même, Nanus (1992) décrit la composition de la vision en ces termes :

*« La vision est composée d'une dose de prévoyance et de perspicacité, de beaucoup d'imagination et de jugement et souvent d'une bonne dose de culot. Elle apparaît dans un esprit très bien informé, préparé par une vie entière d'apprentissage et d'expérience, et en harmonie avec les trends émergents et les développements de l'environnement externe à l'organisation. La créativité joue certainement un rôle important, mais c'est une créativité enracinée dans la réalité de l'organisation et de ses possibilités. Nous ne devons pas prétendre que la vision est toujours le résultat d'un processus ordonné. Elle occasionne souvent un processus désordonné et introspectif difficile à évaluer même par la personne qui conçoit la vision. » (1992:34)*

**Ainsi, la vision fait appel autant à un certain recul qu'à une créativité mêlée de clairvoyance. Enfin elle est orientée vers l'action.**

## **V. Des conclusions parfois abusives**

Si ces travaux ont le mérite de souligner le rôle primordial du dirigeant d'entreprise dans la définition de la vision, les conclusions de cette école sont par trop abusives. Les critiques adressées à cette école sont principalement de trois ordres : une critique immédiate et

deux critiques plus fondamentales. Nous détaillerons chacune de ces critiques dans les pages suivantes.

- la critique la plus immédiate porte sur le simplisme de la prescription centrale de cette école ;

Mais, de manière plus fondamentale et à la lumière des derniers développements de l'approche cognitive (Laroche & Nioche, 1994), nous pouvons adresser 2 critiques importantes à l'égard de l'école entrepreneuriale :

- En intronisant le seul dirigeant comme stratège de l'entreprise, cette école expose la formation de la stratégie à un certain nombre de biais cognitifs dus au caractère forcément partiel des perceptions individuelles ; Introduire une dimension collective dans l'élaboration de cette vision apparaît donc comme un moyen pour réduire ces biais.
- D'autre part, il apparaît justement que le modèle de la décision sous-jacent à cette école est dépassé : l'entreprise est une collectivité et en ce sens, la théorie se doit de rendre compte de cette réalité et de dépasser la simple perspective top-down.

### **V.1 Une prescription centrale simpliste**

**La prescription centrale de cette école apparaît comme trop simpliste. Pour qu'une entreprise soit performante, elle doit posséder un leader visionnaire à sa tête.** Et le mythe du gourou de refaire surface, car Quid alors des organisations sans leader charismatiques ? Sont elles condamnées à végéter ? « L'imagination créatrice et le pouvoir charismatique des « entrepreneurs nés », des leaders, leur ont permis et leur permettront toujours d'atteindre un tel résultat. Mais qu'en est-il des autres, les plus nombreux, qui gèrent leurs entreprises au mieux ou ceux qui, en dépit de l'efficacité de leur gestion, sont confrontés au problème du choix d'une stratégie de renouveau ? » (Greffeuille, 1994) L'école entrepreneuriale ne fournit ici aucune aide.

### **V.2 Individualisation de la vision et risque de biais cognitifs**

Par ailleurs, et quand bien même le dirigeant de l'entreprise serait visionnaire, cela ne garantit en rien la pertinence de sa vision. Une personne seule peut-elle se forger une vision réellement claire de l'avenir ? Nous serions tentés de répondre par la négative. Laisser à une seule personne le soin de définir la vision pour toute l'organisation présente des risques.

La complexité de l'environnement actuel conduit à une augmentation du nombre de paramètres à prendre en compte. Or, les capacités mentales d'un individu, sont limitées (Simon & March, 1962). Le cadre mental du dirigeant sera donc forcément partiel, même en tenant compte de la grande expérience de son métier qu'il peut acquérir. La littérature économique a d'ailleurs produit de nombreux travaux sur les biais cognitifs des individus (Ancori, 1993) Dès lors, rien ne garantit que les éléments qu'il omet ne sont pas primordiaux pour l'avenir de son entreprise. Ainsi, Kiesler & Sproull (1982) montrent par exemple, que la perception du changement est très problématique, pour les managers qui ont tendance à favoriser l'information déjà acquise et à minimiser si ce n'est ignorer les signes de bouleversements imminents.

Ce risque est d'autant plus important que nous avons vu plus haut que le dirigeant est prompt à lier ensemble des éléments disparates et à généraliser à partir d'un petit nombre de cas (Mintzberg & Westley, 1989). Or, comme le souligne Lesca & Caron (1995) : « ce regroupement est subjectif. Il se fait [...] compte tenu des préoccupations majeures de l'individu. » Ce faisant, il ne porte pas attention aux autres signaux. Or ceux-ci peuvent être primordiaux pour le futur de l'organisation.

**Il existe donc un véritable risque de biais cognitif lié aux schémas mentaux du dirigeant** (Schwenk, 1984 ; Barr & al., 1992). Laroche (1991) distingue même 7 types de biais cognitifs possibles (Cf. Encadré 4 p.43)

« Il est [donc] difficile de produire des stratégies créatives lorsque la formulation de la stratégie est du ressort de la seule élite, car celle-ci ne constitue qu'un faible pourcentage des acteurs de l'entreprise et est trop homogène : elle ne représente pas assez de cerveaux, pas assez de points de vue différents, pas assez de connaissances et de compétences différentes. » (Avenier, 1996) Ces risques peuvent être atténués si le regroupement est le fruit d'un travail collectif. (Lesca & Caron, 1995)<sup>12</sup>

De plus, comme le souligne Nanus (1992) « si l'on reste isolé et si l'on présente une vision [toute faite] à l'organisation [...] on ne récoltera que scepticisme et résistance. [...] De plus on apprend toujours des collègues et des autres [...] de ce qui est considéré comme

---

<sup>12</sup> Si le recours à une élaboration collective est préférable, il pose toutefois également des contraintes en terme de gestion et de synthèse de l'information. Ces problèmes sont notamment abordés par la littérature sur la veille stratégique (Voir Lesca & Caron, 1995 par exemple) qui propose des outils pour gérer un système d'information collectif.

acceptable ou attractif pour les stakeholders. [...] Il existe peut être déjà d'excellentes visions au sein des profondeurs de l'organisation. Pour cela, on peut par exemple interroger [...] ou mettre sur pied une task-force chargé de l'élaboration de la vision. » (1992:167)

Ainsi, dans le nouveau contexte fait d'incertitudes et de complexité, le dirigeant ne sait pas tout La vision peut donc gagner en pertinence si son élaboration se fait - au moins en partie - de manière collective. **Une pluralité de points de vue, étant un moyen de diminuer le risque d'omission d'éléments et donc de biais cognitifs.**

« [Cependant], on s'aperçoit vite que les biais cognitifs sont innombrables, que leur liste n'est jamais close. [...] Si en plus on accepte d'inclure les biais liés aux émotions [...] alors l'approche en terme de biais se perd dans des amendements sans fin. Cela amène logiquement à mettre en doute l'intérêt de maintenir ce modèle rationnel comme référence pour la décision stratégique. » (Laroche & Nioche, 1994)

**Encadré 4 : Les 7 types de biais cognitifs possibles d' après H. Laroche (1991)**

- la construction d'une corrélation illusoire entre des événements similaires ;
- l'attribution d'une causalité illusoire à des événements qui attirent l'attention ;
- l'ignorance d'événements réels qui ne sont pas conformes aux schémas d'interprétation préétablis ;
- la reconnaissance d'événements illusoires parce qu'ils sont conformes aux schémas d'interprétation ;
- l'incapacité à enregistrer des informations très surprenantes, extrêmes ;
- la préférence pour l'ambiguïté pour éviter une remise en cause personnelle ;
- l'incapacité à en enregistrer l'information qui induit une remise en cause personnelle. » (1991:87)

### **V.3 Un modèle de la décision dépassé**

A partir des éléments du paragraphe précédent nous sommes logiquement amené à constater que, le modèle de la décision sous-jacent à ces interprétations de la vision est largement faux. L'interprétation qui est fait de la construction de la vision, la représentation de la décision stratégique et plus largement de la nature de l'entreprise est dépassée. Dans leur grande majorité, les tenants du leadership raisonnent sur un modèle de la décision et de l'action stratégique encore très empreint d'une perspective délibérée et top-down. Or on ne peut ni amalgamer l'entreprise et son dirigeant, ni réduire le processus stratégique à une succession de décisions et d'actions clairement identifiées et déconnectées.

Force est tout d'abord de constater que l'entreprise est plus qu'un sommet stratégique tout puissant qui dicterait ses stratégies à l'entreprise. **On ne peut pas amalgamer le décideur et son entreprise.**

Notre propos ici n'est pas de nier le rôle important du dirigeant dans l'organisation. Des études empiriques telle celle de Hegarty & Hoffman (1987)<sup>13</sup> montrent bien **l'influence primordiale du sommet de l'organisation sur les décisions stratégiques**<sup>14</sup>. Nous tenons uniquement à souligner que le reste de l'organisation ne se contente pas d'exécuter quasi aveuglément les directives du dirigeant.

Comme le constate Koenig (1996) : « Tant que les entreprises étaient de petite taille, et que les marchés mettaient en présence de nombreux acteurs, il pouvait être acceptable d'identifier le système de décision au seul chef d'entreprise. A une époque où les entreprises peuvent compter plusieurs centaines de milliers de salariés, où les marchés évoluent vers des situations de petit nombre et où l'entreprise doit non seulement se positionner sur divers marchés mais encore se préoccuper de son insertion dans la société, l'hypothèse que le pouvoir de décision est concentré entre les mains d'une seule personne est de moins en moins satisfaisante. »

L'organisation doit donc être considérée comme une entité composée de multiples parties prenantes. Les recherches de Cyert & March (1963) mettent ainsi en lumière l'existence de coalitions dominantes, le pilotage des organisations résultant d'un arbitrage entre les intérêts des différentes factions. De même, les travaux de Mintzberg (1986) révèlent l'existence de luttes de pouvoir entre « jeunes turcs » et « vieille garde » tandis que les études de Crozier & Friedberg (1977) insistent sur l'importance des processus politiques au sein de l'organisation. Le décideur n'est donc que très rarement le seul véritable maître à bord. **L'unicité d'intérêts n'existe pas forcément** et les membres de l'organisation ont une capacité d'action propre.

---

<sup>13</sup> Hegarty & Hoffman (1987) ont interrogés par questionnaire 407 dirigeants (à la tête de différentes fonctions de l'entreprise), d'entreprises manufacturières, afin de déterminer leur influence dans le processus de décision stratégique.

<sup>14</sup> Par décision stratégique nous entendons toutes les décisions qui traitent de l'avenir de l'entreprise. Nous considérons donc que la vision fait partie de cette catégorie de décision.

En conséquence, le dirigeant est rarement aussi influent que l'école entrepreneuriale ne le laisse croire, hormis peut être le cas des structures simples ou lors de redressements. Il doit donc dans une certaine mesure tenir compte de l'influence et des actions des autres membres de l'organisation. L'intentionnalité au niveau de l'entreprise tout entière est illusoire. « Les flux d'intentionnalités [issus des différents acteurs de l'entreprise] ne peuvent [...] être [à priori] rassemblés en une intention globale. » (Laroche & Nioche, 1998). Une personne seule ne peut pas anticiper les événements futurs, gérer toutes les interactions et leurs conséquences et ainsi développer une stratégie entièrement planifiée. (Mintzberg, 1994) La vision est autant le fruit d'actions délibérées que de stratégies émergentes (Mintzberg & Waters, 1985). Comme le souligne Weick (1983) : « Les productions des organisations sont suffisamment surdéterminées pour qu'il soit naïf de soutenir que la pensée et la réflexion délibérée sont leurs principaux déterminants. ».

Cette constatation nous amène à une seconde critique de fond de cette approche : le modèle de la décision qu'elle sous-tend est déficient. En effet, dans ce modèle, la décision et sa mise en œuvre sont largement déconnectées. La première précède la seconde et cette dernière est orientée vers une direction unique. En résumé, la vision est donc ici conceptualisée comme un processus en trois phases. Dans un premier temps, le décideur identifie un problème. Dans un deuxième temps, il élabore des solutions à ce problème. Solutions qui se matérialisent sous la forme d'une vision. Enfin dans un troisième temps, cette solution est mise en œuvre par l'organisation tout entière. Remarquons, qu'ici une des seules concessions faites aux modèles de la décision tel le modèle LCAG etc., portent sur le degré de conscience du processus. Il est admis que la recherche de solutions et la réponse aux problèmes se font au moins en partie de manière inconsciente.

Or, une multiplicité de travaux tendent à montrer que l'on ne peut ni mettre en lumière de véritable processus de résolution de problème, ni dissocier décision et action au

**Encadré 5 : décision et stratégie dans l' organisation : recensement des problèmes, d' après Laroche (1991)**

- Les choix adviennent plus qu'ils ne sont recherchés ;
- les choix sont la conséquence d'actions plus que de décisions ;
- la production de choix n'est pas l'activité principale des organisations, elles produisent d'abord de l'action ;
- la séquence ordonnée classique « problème/action/choix » est largement illusoire, d'autres sont possibles ;
- les acteurs n'ont qu'un faible contrôle sur les processus et sur les actions ;
- les acteurs n'ont qu'une conscience partielle, ou biaisée des processus et de l'action ;
- le début et la fin des processus sont problématiques (quand commencent-ils et où finissent-ils ?)
- les décisions et les stratégies sont des construits subjectifs produits ex post par les acteurs ou par les observateurs.

sein de l'entreprise. Laroche (1991) recense ainsi 8 problèmes auxquels la théorie de la décision et l'étude des stratégies sont confrontées. (Cf. Encadré 5 p.46).

La représentation de l'entreprise et de la décision stratégique ayant changé de perspective, un aménagement de l'optique purement individuelle et délibérée de l'école entrepreneuriale s'impose. Il nous faut nous diriger vers une conceptualisation de la vision qui soit plus collective. Sans aller jusqu'aux descriptions extrêmes de l'entreprise de certains modèles, comme celui du garbage can (Cohen, March & Olsen, 1972), il apparaît tout de même que **décisions et actions s'entremêlent au sein de l'organisation, le sens de la causalité étant loin d'être toujours univoque et les directions visées par ces actions n'étant pas toujours cohérentes.**

Nous pouvons ainsi résumer ces critiques en disant que **l'entreprise n'est pas réductible à la seule personne du dirigeant. Elle est peuplée d'acteurs ayant un certain degré de liberté tant sur le plan cognitif que sur le plan des actions qu'ils mènent.** Ce qui nous amène à tirer deux conclusions :

- Un dirigeant qui veut mettre en place une orientation délibérée et globale pour son entreprise a intérêt à mettre en place des moyens pour convaincre l'organisation

de le suivre<sup>15</sup>. **Le partage de la vision est donc un élément essentiel de la tâche dévolue au leader ;**

- dépeindre l'organisation comme une collectivité d'acteurs plus ou moins autonomes conduit également à conceptualiser **l'entreprise comme un « générateur d'actions » (Starbuck, 1983) qu'il convient de canaliser dans la direction voulue par le leader.**

## ***VI. Synthèse et conclusion du chapitre 1***

Ce premier chapitre nous a permis une approche des fondements de la vision :

Loin d'être une notion nouvelle en science de gestion, elle est née dans les années vingt et trente avec les premiers écrits sur les entrepreneurs. Nous avons également montré que dans ces travaux, la perspective adoptée par la vision était indifférenciée quant à son objet. Elle était aussi bien organisationnelle (i.e. centrée sur l'intérieur de l'organisation) que stratégique (i.e. portant sur son environnement). Reprise ensuite par la recherche sur les dirigeants d'entreprises, la vision va être la caractéristique personnelle du leader. Fruit de son intuition et de l'expérience qu'il a accumulée, la vision se manifeste le plus souvent sous la forme d'une image dans l'esprit du dirigeant.

Ainsi pouvons nous pour l'instant définir la vision comme étant : la perception d'un futur attractif de l'organisation et ou de son environnement. Perception personnelle du leader, elle fait appelle tant à un certain recul qu'à une créativité mêlée de clairvoyance et d'intuition. Enfin, elle est orientée vers l'action.

Cependant l'approche par le leadership est également critiquable. L'entreprise n'est pas réductible au leader : sa vision n'est pas celle de l'organisation, il doit donc s'efforcer de la faire partager. De plus, la vision du dirigeant est vulnérable aux biais cognitifs dus à l'unicité de sa source. Enfin et surtout elle se cantonne dans une perspective simpliste de l'organisation et de la décision stratégique. La décision y précède l'action dans une relation causale. Or cette perspective ne rend pas compte de la réalité de l'entreprise, et il faut intégrer

---

<sup>15</sup> A notre sens, le charisme et l'intelligence du dirigeant - les deux leviers principaux mis en avant par l'approche du leadership - ne peuvent pas suffire à générer des actions de la part de l'organisation.



les nouvelles perspectives organisationnelles dans lesquelles décisions et actions s'entremêlent dans les jeux d'acteurs aux intérêts non toujours convergents.

Dès lors nous devons introduire une dimension collective dans l'étude du concept de vision. Cette dimension sera au centre des propos que nous développerons dans les chapitres suivants. En effet, dans le chapitre 2 nous examinerons comment le leader peut susciter le partage de cette vision, alors que dans le chapitre 3 nous appréhenderons la vision comme une représentation collective émergeant des interactions des membres de l'entreprise.

## Chapitre 2 : D'une vision partagée à une vision co-créée

Dans le précédent chapitre, nous soulignons le manque de réalisme de l'approche organisationnelle de l'école entrepreneuriale. Nous avons notamment mis en lumière le fait que l'organisation n'était pas réductible à son dirigeant. Elle devait plutôt être assimilée à « un ensemble de personnes rassemblées afin de poursuivre certains objectifs (en) commun(s) » (Mintzberg & Waters, 1985). Pour répondre à ces critiques, toute une littérature essentiellement nord-américaine et normative s'est développée.

Pour elle, une manière de répondre à cette objection consiste à mettre l'accent sur le partage de la vision par le personnel. Une vision conçue dans l'esprit du leader ne suffit pas pour assurer la performance de l'organisation. Il faut rassembler l'entreprise toute entière et l'orienter dans la direction de la vision. Comme le souligne Schmidt (1993) « La vision ne peut jouer [un] rôle dynamique positif que lorsque la direction suivie par l'entreprise a un sens pour chacun. » Se pose la question de la manière dont le dirigeant peut générer ou du moins stimuler, ce partage de la vision. Tel est l'objet du présent chapitre.

Nous montrerons tout d'abord que l'importance de cette problématique du partage est accrue du fait d'un changement d'optique en management stratégique : d'une approche parfois perçue comme statique et en tout cas focalisée sur le secteur d'activité, la stratégie est passée à un point de vue dynamique centrée sur la firme. A une réalité organisationnelle dissociée des actions stratégiques, succède une vision du monde où ressources organisationnelles et stratégie s'entremêlent.

Dans ce cadre, un certain nombre de travaux postulent que le partage de la vision peut être simplement obtenu en communiquant sur l'objectif lui-même. Devenir le leader de son secteur, est mobilisateur en soi. Le contraste entre cet objectif et la réalité présente va créer une tension mobilisatrice, elle-même à l'origine de l'apprentissage qui va conduire l'entreprise à atteindre le futur décrit par la vision.

Pour d'autres auteurs, ce postulat se révèle insuffisant et il s'agit de relier la vision à une idéologie partagée par tous c'est-à-dire à :

- un but organisationnel plus large, sorte de grand idéal, de dessein qui présiderait à la création de l'entreprise.
- et/ou des valeurs fondamentales partagées par les membres de l'organisation. Le dirigeant doit donc s'efforcer de mettre en place de telles valeurs dans son entreprise.

Ainsi, d'une vision dépeignant une direction à suivre par l'entreprise nous passons à une vision dessinant un cadre dans lequel s'insérera l'action organisationnelle.

## ***I. De la « business strategy » à la dynamique organisationnelle***

L'évolution dans la conceptualisation de la vision est en partie permise par les avancées de la science de gestion. Le regain d'attention porté aux problématiques liées notamment à l'apprentissage organisationnel<sup>16</sup> (Koenig, 1994) change l'optique de la stratégie. Séparées jusqu'alors, les approches en terme de stratégie, de structure d'un secteur d'industrie d'un côté et celles en terme de culture ou de philosophie organisationnelle de l'autre, se sont rapprochées progressivement. (Tvorik & McGivern, 1997 ; Ginsberg, 1994) Comme le constate McGivern & Tvorik (1998) :

*« Le point de vue de Michael Porter sur la compétitivité en matière de stratégie et de structure d'un secteur d'industrie, crée un précédent dans l'examen séparé de la philosophie culturelle organisationnelle et des « business strategy ». Les réductions d'effectifs des années 80 illustrent bien*

---

<sup>16</sup> A l'instar de Koenig (1994) nous définirons l'apprentissage organisationnel comme « un phénomène collectif d'acquisition et d'élaboration de compétences qui plus ou moins profondément, plus ou moins durablement modifie la gestion des situations et les situations elles-mêmes. »

*les problèmes nés de l'utilisation à outrance des concepts de Porter. Ces initiatives ont en effet conduit à négliger les ressources internes et la culture de la firme à cause de l'influence d'une focalisation rigide sur les problèmes de mise en œuvre de la stratégie et d'analyse de l'environnement. [...] On suppose que la performance organisationnelle est un sous ensemble de l'efficacité des stratégies globales de l'organisation. La nouvelle tendance est [cependant] de considérer la vision [...] comme interdépendante du - et comme précédant le - développement des « business strategy ». [...] Cette [tendance] a rendu inadéquates l'approche traditionnelle de formation de la stratégie. Celle-ci et son processus de mesure ne fournit plus à l'organisation la capacité de réagir, de s'adapter ou de prédire son succès [face à un environnement en changement rapide]. » (1998:241-242)*

De leur côté, Hamel & Prahalad (1989, 1995) font un constat simple de cet échec de l'analyse concurrentielle classique : **durant la décennie 80, les entreprises qui ont réussi ne sont pas celles qui ont suivi des stratégies génériques mais celles qui ont poursuivi des buts ambitieux, disproportionnés par rapport à leurs capacités et à leurs ressources.** Certes, cette constatation émane d'une littérature qui se veut plus managériale que véritablement scientifique, et si les auteurs l'illustrent d'exemples tirés d'entreprises dans lesquelles ils ont été amenés à intervenir, leurs écrits ne sont pas étayés par une véritable étude empirique. Toutefois, la littérature scientifique en gestion constate également une évolution dans la conceptualisation du management stratégique :

Ainsi, **d'une focalisation sur le secteur (part de marché par rapport aux principaux concurrents etc.) l'intérêt se déplace vers l'entreprise elle-même** (Koenig, 1996). De plus, alors que l'analyse classique raisonne sur les forces et les faiblesses de l'entreprise à un moment donné, la nouvelle approche est dynamique. Enfin, dans cette nouvelle conception du management stratégique, **la firme est appréhendée comme un ensemble de ressources. Le développement futur de l'organisation passe par le maintien de ses compétences clés actuelles et par l'acquisition de nouvelles capacités.** Cette perspective s'oppose à celle du « design » fondée sur les postulats de l'organisation « boîte noire » ». (Castro & al., 1998)

Cette évolution marque la véritable entrée de la problématique des ressources et compétences dans le champ du management stratégique. A partir de là, **le rôle dévolu à la**

**vision est simple : « [Partagée, elle] guide le développement des compétences fondamentales de l'entreprise qui lui permettront de s'imposer. »** (Métais & Roux-Dufort, 1997). En effet, l'apprentissage organisationnel ne peut que difficilement provenir d'un processus d'intrapreneurship non dirigé : « [le partage] est la condition nécessaire pour créer l'enthousiasme et la dynamique permettant à l'organisation de se dépasser et d'aller au delà de ses capacités intrinsèques. » (Greffeuille, 1994) Opinion corroborée par les études rapportées par Coulson-Thomas (1992) qui constatent que 71% des échecs dans la mise en œuvre d'une vision proviennent d'un manque de partage <sup>17</sup>.

Dans ce cadre, plusieurs approches envisagent ce partage. Pour la première, la valeur de l'objectif - conquérir le leadership - est mobilisatrice en elle-même. Avoir une vision ambitieuse suffit pour que le personnel y adhère. Pour la seconde approche, faire partager une vision n'est pas un processus purement rationnel, mais met également en jeu la psychologie et les affects des personnes. Pour mobiliser, une vision doit donc être liée à un certain idéal : une raison d'être de l'entreprise, et à certaines valeurs partagées par le personnel.

## ***II. La première approche : vision, intention stratégique, tension créatrice et apprentissage***

Pour Hamel & Prahalad (1989, 1995) la mobilisation de l'entreprise toute entière, **l'engagement de l'organisation vers le futur qui est nécessaire à l'accomplissement de la vision se fait par « la [seule] communication portant sur la valeur intrinsèque de l'objectif. »** (Hamel & Prahalad, 1989) Cet objectif capable de mobiliser l'entreprise à lui seul, prend la forme « [d'une] obsession du leadership global poursuivie pendant 10 ou 20 ans ». Les auteurs l'appellent « intention stratégique <sup>18 19</sup> ». Cette intention « décrit

---

<sup>17</sup> Coulson-Thomas (1992) reprend les résultats de 3 enquêtes effectuées auprès des dirigeants d'entreprises principalement anglaises au cours de l'année 1991.

<sup>18</sup> Le terme utilisé par Hamel & Prahalad est « strategic intent ». Pour traduire le terme « intent » le Robert & Collins propose : « dessein », « projet » et « intention ». La traduction française de l'ouvrage de Hamel & Prahalad (1995) choisi « dessein stratégique ». Si nous sommes d'accord avec le sens de cette traduction, nous préférons toutefois utiliser la traduction littérale « intention stratégique ». En effet, si le terme dessein présente l'avantage de souligner la proximité conceptuelle entre le « strategic intent » et la vision, il risque toutefois d'être confondu avec le concept de « corporate purpose » (concept qui sera abordé dans la suite de ce chapitre), et que l'on peut traduire par raison d'être de l'organisation ou... dessein.

[notamment] une position de leader désiré, [...] elle capture l'essence de la victoire [...] et fournit aux employés le seul but qui est susceptible de les faire s'engager : détrôner le meilleur ou le rester, mondialement. ». (Ibid.) Ainsi, comme le note Varraut (1999) « Hamel & Prahalad s'inscrivent dans une perspective téléologique. » : l'action de l'entreprise tout entière est guidée par un but : la vision<sup>20</sup>.

L'intention stratégique fournit alors une tension visible pour l'organisation. « [Elle] la force à être plus inventive, à fabriquer plus de ressources. Tandis que la [...] stratégie [traditionnelle] se focalise sur le degré d'adéquation entre les ressources existantes et les opportunités, l'intention stratégique crée une inadéquation extrême entre les ressources et les ambitions. La direction de l'entreprise défie ainsi l'organisation afin qu'elle comble l'espace. » (Ibid.) « [En conclusion,] il s'agit moins de fixer des objectifs compatibles avec les ressources disponibles, comme l'enseignent les principes de la planification stratégique que de fixer des objectifs ambitieux desquels découleront les ressources. » (Mathé & Chagué, 1999)

---

<sup>19</sup> Comme le note Messeghem & Varraut (1998) dans un article traitant de la vision des dirigeants de PME « Certains utilisent les notions de vision et d'intention stratégique sans les différencier implicitement ou explicitement. ». Toutefois, ces deux auteurs, traduisant eux le terme « intent » par « intention », différencient les deux concepts de vision et d'intention. Cette différenciation pousse les auteurs à placer la vision en aval de l'intention dans un modèle proche de celui proposé par Shapero (1982). L'intention stratégique est alors définie comme « 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, [une vision par exemple] », et la vision stratégique du dirigeant comme « sa représentation mentale, à la fois du présent et du futur, de son organisation et de son environnement. ». Cette conceptualisation est intéressante, toutefois, devant l'absence de validation empirique du modèle proposé par Messeghem & Varraut (1998) et donc de leurs définitions des termes, nous avons préféré garder sur le même plan vision et intention.

<sup>20</sup> Pour Hamel & Prahalad (1989, 1995) « l'intention stratégique » fait partie d'une nouvelle « architecture stratégique » de l'entreprise. Celle-ci comprend d'une part l'intention stratégique qui est un état mental dans lequel le dirigeant se représente le futur de son organisation, et d'autre part, la mise en œuvre de moyens pour atteindre ce futur désiré. Les auteurs précisent également dans leur article de 1989, que l'intention stratégique décrit une position de leader désiré à long terme. En ce sens elle correspond à une description de l'avenir de l'organisation. Nous pouvons donc considérer l'intention stratégique comme un cas particulier de vision (car uniquement centrée sur le futur de l'entreprise.) qui se focaliserait uniquement sur les visions dont le but est d'être leader ou de le rester.

Cette idée n'est cependant pas nouvelle, déjà Cyert & March (1963) associent aux objectifs de l'entreprise - et donc à la vision - un certain niveau d'aspiration ou d'ambition. Les deux auteurs notent alors que l'apprentissage provient d'un écart ponctuel ou continu entre ce niveau d'aspiration et le niveau réel de performance. Cet écart crée alors une tension qui pousse l'entreprise à l'apprentissage.

Par ailleurs, cette analyse est quelque peu rapide. Métais & Roux-Dufort (1997) distinguent quant à eux, plusieurs niveaux de tension selon l'écart entre la vision et les ressources présentes dans l'entreprise. Selon ce niveau de tension, la forme d'apprentissage varie également comme résumé dans le tableau ci-dessous. L'apprentissage pourra ainsi prendre deux formes. Si la tension est modérée, l'apprentissage sera simple et consistera en une adaptation des ressources existantes ou en une imitation des concurrents. Cet apprentissage est qualifié d'apprentissage « simple boucle ». Si l'écart est fort, la tension incitera à l'invention de nouvelles solutions, à la transformation en profondeur des processus existants et à l'expérimentation. Nous sommes alors dans le domaine de l'apprentissage « double boucle » (Argyris & Schön, 1978)

		Tension	Apprentissage		Stratégie
			Niveau	Forme	
Vision : (Ecart entre l'ambition et les Ressources présentes)	Excessif	Inhibitrice	0 ou 1	Pas d'apprentissage	
	Fort	Créatrice	Invention, boucle double 2	Transformation ; Expérimentation	Intention
	Modéré	Régulatrice	Amélioration, boucle simple 1	Imitation ; Adaptation	Adéquation
	Insuffisant	Inexistante	0 ou 1	Pas d'apprentissage	

**Tableau 2 Ecart vision/ressources et type d' apprentissage d' après Métais & Roux-Dufort (1997)**

C'est dans ce cas d'un fort écart vision/ressources que naît la tension créatrice décrite par Senge (1990) : « La tension créatrice provient de la représentation claire de ce que [l'entreprise] veut devenir - la vision - et d'un constat réaliste sur la réalité du moment. » Métais & Roux-Dufort (1997) précisent ces propos : « **la tension créatrice découle d'une conscience de la nécessité de changer, induisant un sentiment d'anxiété positif. Ce dernier conduit l'organisation à redéfinir [...] profondément ses manières d'agir et ses manières de penser, afin de progresser dans le sens indiqué par la vision.** » Cette tension créatrice explique donc la motivation qui pousse l'organisation à apprendre. Et c'est par les solutions inédites générées par la tension que l'entreprise atteindra la vision.

Senge (1990) ainsi que Snyder & Graves (1994) insistent sur un point : la vision en elle-même n'est pas suffisante pour induire une tension créatrice. Une représentation du présent est également nécessaire. « La tension naît de l'écart entre les deux. [... De même] sans vision, il n'y a pas de tension créatrice. Elle ne peut pas être générée par la réalité uniquement. » (Senge, 1990)

Cependant, « le degré de tension dépend non seulement du contenu de la vision, mais également de la capacité de leadership du dirigeant, c'est-à-dire de l'organisation. Par ailleurs, des ambitions voire des écarts identiques peuvent induire des niveaux de tension totalement différents. En effet, une organisation apprenante, habituée au changement est capable de supporter un niveau de tension nettement supérieur à une organisation statique, peu sollicitée au cours de son expérience passée. L'idée d'un niveau de tension ne peut donc se concevoir que de manière absolument relative, en fonction des caractéristiques de l'organisation considérée. » (Métais & Roux-Dufort, 1997)

**Nous pouvons donc conclure de ces propos que « la clé du succès n'est pas une sorte d'image figée du futur, elle réside au contraire dans le maintien d'une tension créatrice qui condamne le système entreprise à fonctionner loin de l'équilibre, pourvu qu'il oscille entre les pôles sous tension sans jamais en éliminer un. »** (Martinet, 1990) Créer ce différentiel entre présent et futur constitue un enjeu actuel majeur pour le management (Abell, 1993) et permet à l'entreprise de s'engager dans un processus d'apprentissage dont le degré varie suivant le niveau de tension créatrice. La Figure 2 (p.60) illustre le concept de tension créatrice.

Tant dans les travaux de Hamel & Prahalad (1989, 1995), que dans ceux de Senge (1990) et de Métais & Roux-Dufort (1997), le partage découle du challenge créé par l'objectif lui-même. Cependant, à l'instar de Varrault (1999) nous pensons que cette approche est incomplète. La mobilisation efficace ne peut pas être obtenue uniquement par une communication sur la valeur de l'objectif, aussi ambitieux soit-il.



### **III. La seconde approche : vision et idéologie : d'une stratégie entrepreneuriale à une stratégie idéologique**

#### **III.1 Vision et raison d'être : lier le futur à un grand idéal**

La motivation, le processus qui pousse les membres du personnel à partager une vision n'est pas toujours ou pas seulement un processus fondé sur une analyse froide et précise de l'objectif. Campbell & Yeung (1991b) notamment, soupçonnent l'intention stratégique d'être exagérément le fruit de l'hémisphère gauche du cerveau (Mintzberg, 1976) et de ne pas « laisser parler les sentiments » (Campbell & Yeung, 1991b)

« Nous pensons que les leaders trouveront plus facile de créer de l'enthousiasme et de l'engagement chez leurs employés s'ils choisissent une raison d'être liée à un grand idéal. » (Campbell & Yeung, 1991a). Schmidt (1993) abonde et écrit que : « **dénuée d'objectifs plus larges [...] une vision exclut toute tentative de fidélité.** ». De même pour Nanus (1992) : « Les employés ont la volonté de s'engager volontairement et complètement dans quelque chose de vrai et qui en vaille la peine, quelque chose qui rend la vie meilleure pour les autres ou qui représente un progrès significatif pour leur communauté ou leur pays, ou encore, quelque chose qui permet la croissance et le progrès de leur organisation. »

Comme le constate Lipton (1996), **une vision motive les individus si elle est liée au dessein de l'organisation.** « Les gens doivent sentir qu'ils participent utilement à un projet qui en vaut la peine. [...] Une telle] vision les autorise à voir comment leurs efforts participent à un tableau de plus grande envergure » (Ibid). Par ces travaux, **le concept de raison d'être est ainsi lié à celui de vision.**

Si ces travaux fournissent un apport appréciable en contribuant à lier les aspects formels du management stratégique (définition d'objectifs, stratégies délibérées etc.) et ceux plus « affectifs » (raison d'être...), il nous faut toutefois préciser la définition du concept de raison d'être. Nous nous y employons dans le paragraphe suivant.

### III.11 Le concept de raison d'être : une définition

D'après Campbell & Yeung (1991a) et Lipton<sup>21</sup> (1996), la raison d'être de l'organisation est la réponse à la question « Pourquoi la compagnie existe-t-elle ? Pour les bénéficiaires de qui faisons nous ces efforts ? » Pour Campbell & Yeung (1991a), les réponses peuvent être classées en 3 catégories :

- les entreprises qui existent pour maximiser la valeur pour l'actionnaire ;
- les entreprises qui existent pour satisfaire toutes les parties prenantes ;
- les entreprises qui ont identifié « une raison d'être qui est plus profonde que les besoins combinés de toutes les parties prenantes. Il s'agit de quelque chose auquel tous peuvent se sentir fier de contribuer. Bref, elles poursuivent un idéal plus grand. » (Ibid.)

Ils ajoutent d'ailleurs : « Nous pensons que les leaders trouveront plus facile de créer de l'enthousiasme et de l'engagement chez leurs employés s'ils fournissent une raison d'être liée à un grand idéal. [...] Les desseins exprimés en terme d'intérêts des différentes parties prenantes mettent l'accent sur les intérêts particuliers de chacun [alors que] les desseins animés d'un idéal plus grand tendent à nier ces intérêts particuliers ou au moins à en diminuer la légitimité. Il est alors plus facile de rassembler l'organisation. » (Campbell & Yeung, 1991a) C'est pourquoi, cette dernière acception du terme est la plus souvent retenue dans les écrits portant sur la vision.

Collins & Porras (1996a), appellent ce dernier type de raison d'être, le « dessein central<sup>22</sup> de l'organisation ». « [Celui-ci] capture l'âme de l'organisation<sup>23</sup> [...] C'est la

---

<sup>21</sup> Lipton assimile toutefois la raison d'être (purpose) et mission de l'entreprise alors que Campbell & Yeung différencient les deux concepts. Pour eux, la raison d'être n'est qu'un des 4 éléments de la mission les 3 autres étant la stratégie, les standards de comportements et les valeurs fondamentales. Pour notre part, nous retenons cette dernière définition et assimilons la mission au projet d'entreprise (i.e. « mission statement » en anglais). Nous reviendrons ultérieurement dans notre exposé sur les concepts de valeurs fondamentales et de projet d'entreprise.

<sup>22</sup> Les auteurs l'appellent « core purpose ». Campbell & Yeung (1991a, 199b) la nomment simplement « purpose ». Quant à nous, nous l'appellerons soit « raison d'être » soit « dessein. » termes que nous considérons comme synonymes.

<sup>23</sup> « It captures the soul of the organization » (1996a:68)

motivation idéaliste qui pousse les employés à faire ce travail. », et ajoutent « [qu'aucun] des desseins centraux n'est de maximiser la part des actionnaires. Le but principal du dessein est de guider et d'inspirer. [...] Maximiser le dividende constitue le dessein standard et prêt à l'emploi des organisations qui n'ont pas su identifier leur véritable raison d'être. Ce n'est qu'un mauvais substitut. »

Ainsi, ces auteurs définissent-ils la raison d'être comme étant « les raisons fondamentales de l'organisation pour exister au-delà du simple fait de faire de l'argent<sup>24 25</sup>. » (Collins & Porras, 1996b) :

*« Pour beaucoup d'entreprises visionnaires, les affaires ont toujours, historiquement représenté bien plus qu'une activité économique ou qu'un moyen de faire de l'argent. [...] La rentabilité est l'une des conditions nécessaire pour exister, et représente un moyen d'atteindre un bilan plus important, mais ce n'est pas une fin en soi pour beaucoup d'entreprises visionnaires. La rentabilité est comme l'oxygène, l'eau ou le sang pour l'organisme ; ces éléments ne sont pas l'objectif de l'existence mais sans eux aucune vie n'est possible. » (1996:82-83)*

Comme le souligne Senge (1991), cette raison d'être fait donc référence à un « but ultime [...] pour lequel chacun pense être sur terre. ». C'est un but abstrait, d'ordre spirituel et métaphysique (Le Saget, 1992). La raison d'être de l'organisation ne sera ainsi jamais totalement atteinte. Elle demeure un guide permanent plus qu'un objectif à atteindre. C'est une sorte de « fil rouge » qui guide la trajectoire stratégique de l'entreprise. « Une entreprise visionnaire est en perpétuelle quête mais ne parvient jamais pleinement à son aboutissement. » (Collins & Porras, 1996b). Aspect intemporel, que Collins & Porras (1996a)

---

<sup>24</sup> Et les auteurs ajoutent pour préciser : « Une étoile perpétuellement à l'horizon, à ne pas confondre avec des objectifs spécifiques ou des stratégies économiques. » (1996b:115)

<sup>25</sup> Pour déterminer la raison d'être d'une organisation, Collins & Porras proposent plusieurs méthodes. Dans la première, ils recommandent à ses dirigeants de partir d'un descriptif des activités de la société et de se demander cinq fois de suite pourquoi il font cela. La répétition de ces pourquoi permettant d'aller au delà des justifications. La réponse au dernier pourquoi rendra compte du dessein pour lequel l'organisation a été créée. Dans la seconde, appelée « Random Corporte Killer », la raison d'être sera la réponse à la question « Si vous aviez la possibilité de vendre l'entreprise pour un très bon prix mais que l'acheteur la dépèce, accepteriez -vous cela ? Sinon pourquoi, qu'est ce qui serait perdu ?

soulignent en disant qu'elle ne doit pas se confondre avec les objectifs ou les outputs de l'entreprise.

Nous pouvons ainsi définir la raison d'être de l'entreprise en ces termes : une raison d'être est **« ce pourquoi l'entreprise existe. » Elle est lointaine, n'a pas d'horizon temporel, ne peut pas être directement traduite en un enjeu chiffré. Enfin elle est tournée vers l'extérieur de l'entreprise.** La raison d'être de l'entreprise est donc différente d'un simple objectif<sup>26</sup> stratégique.

Ainsi, en suivant Coulson-Thomas (1992) nous en arrivons à la hiérarchie suivante en matière de pilotage de l'entreprise : « Il faut déterminer un dessein pour l'entreprise : une raison pour laquelle elle continue d'exister et l'articuler avec une vision [...] Il faut ensuite établir des objectifs [...] dérivés de cette vision et des stratégies pour leur accomplissement. » (Ibid.) Nous pouvons représenter cette articulation ainsi (Cf. Figure 2) Sur cette figure, la vision, est représentée par une étoile en haut à droite du schéma. Nous avons choisi cette représentation puisque la vision est censée être une représentation brillante (d'où le symbole de l'étoile) et attractive de l'avenir (donc un idéal plus élevé que la situation présente). Elle est en outre alignée avec la raison d'être de l'entreprise qui a guidé (flèche en pointillé) la trajectoire de l'organisation depuis la création de celle-ci. Pour atteindre cette vision l'entreprise met en œuvre des stratégies (flèches blanches) centrées sur des objectifs intermédiaires (cercles blancs). Dans la conceptualisation du pilotage par la vision qui est celle du chapitre 1, ces stratégies et ces objectifs sont élaborés par le dirigeant et mis en œuvre par les membres de l'organisation.

**Mais, pour un certain nombre d'auteurs (Kotter, 1990, Collins & Porras, 1996a, 1996b, Lipton, 1996), lier la vision à un noble idéal traduit en une raison d'être n'apparaît pas toujours suffisant pour que cette vision soit partagée. La raison d'être parce qu'elle est lointaine ne serait pas en mesure de guider l'action au quotidien. C'est pourquoi, ils soulignent également que la vision, le futur envisagé pour l'entreprise, gagne à être lié aux valeurs fondamentales de l'entreprise**

---

<sup>26</sup> Nous définissons ici le terme objectif en reprenant la définition donnée par Alain Desreumaux (1992) qui écrit : « Les objectifs correspondent à des résultats que l'entreprise se propose d'atteindre à une date donnée. »

### III.2 Vision et valeurs fondamentales : guider et encadrer l'action

Comme le constate Schmidt (1993) : « Préserver **les valeurs [fondamentales de l'entreprise]**, s'assurer qu'elles sont partagées et soutenues par les membres de l'organisation est primordial car elles **représentent un guide pour l'action au jour le jour.** » De même, Pettigrew (1979) note « [qu'une] vision n'est pas seulement le dessein de l'organisation, même si elle peut impliquer un tel dessein, elle représente aussi un système de croyances. »

Toutefois, trouver une définition cohérente de ce que sont ces valeurs fondamentales au sein de l'organisation est très difficile. Si tous les auteurs utilisent le concept, bien peu le

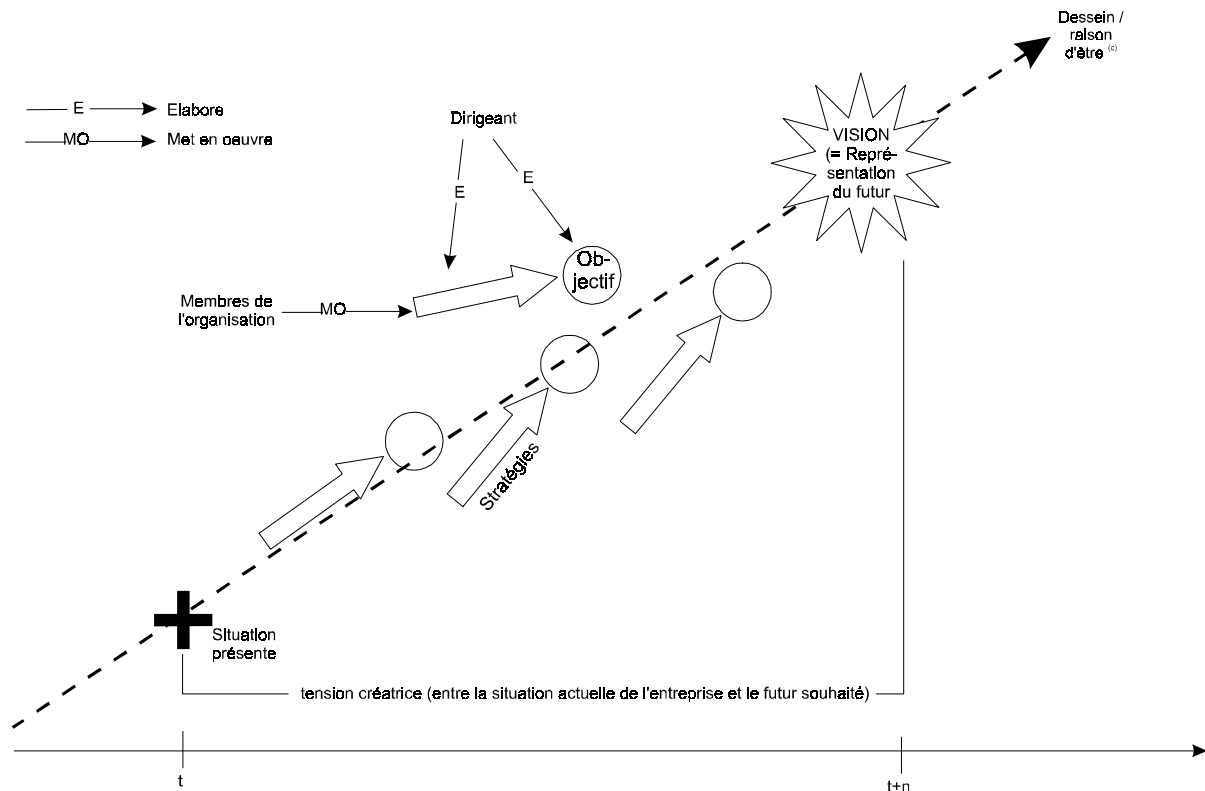


Figure 2 L' articulation vision, stratégie et raison d' être.

définissent précisément. Pire, quasiment aucun ne propose une opérationnalisation de la notion<sup>27</sup>.

D'après Schmidt toujours (Ibid), si la vision est une réponse au « quoi faire ? » et la raison d'être une réponse au « pourquoi le faire ? », les valeurs fondamentales répondent, elles, à la question « comment l'accomplir ? »<sup>28</sup>

Pour Collins & Porras (1996a), les valeurs sont « les fondements essentiels et résistants de l'organisation, un ensemble restreint de principes généraux directeurs ; à ne pas confondre avec les pratiques opérationnelles ou les cultures spécifiques. » Généralement une entreprise aura de 3 à 6 valeurs fondamentales. En outre, ces deux auteurs spécifient bien qu'il n'y a pas de lot universel de valeurs.

Humble & al. (1994) quant à eux, définissent les valeurs fondamentales, comme étant :

---

<sup>27</sup> Seuls Collins & Porras (1996a) proposent une méthode pour mettre en lumière ces valeurs fondamentales. Encore celle-ci demeure-t-elle relativement artisanale et floue. Les auteurs proposent en effet de constituer un groupe d'employés représentatifs de la diversité de l'entreprise (ce qu'ils appellent le « code génétique » de l'organisation.) Il s'agit ensuite pour ce groupe de se poser les questions suivantes :

- Quelles valeurs centrales apportez-vous à votre travail ? (valeurs qui sont si fondamentales que vous les garderez toujours qu'elles soient récompensées ou non ?)
- Quelles sont les valeurs que vous présenteriez à vos enfants comme étant celles de votre travail ? Quelles sont les valeurs que vous voudriez qu'ils aient plus tard ?
- Si vous aviez assez d'argent pour arrêter de travailler, continueriez-vous à appliquer ces valeurs ?
- Seraient-elles encore valables dans 100 ans ?
- Garderiez-vous les mêmes si elles devenaient un désavantage ?
- Si vous deviez bâtir une nouvelle organisation (quelque soit le secteur d'activité) quelles valeurs centrales auriez-vous ?

Si cette méthode peut avoir une certaine utilité pratique, remarquons toutefois le caractère quelque peu tautologique de la première proposition. Pour définir les valeurs de l'organisation on examine les valeurs de ses membres sans savoir ce que recouvre ce terme.

<sup>28</sup> Notons que pour Collins & Porras (1996a) les valeurs répondent à la question « pourquoi est-on ici ? » alors que tous les autres auteurs réservent cette question à la définition de la raison d'être. Collins & Porras eux-mêmes proposant d'ailleurs eux-mêmes la méthode des « 5 pourquoi » pour définir ce dessein (Cf. note n°25)

- « Le petit nombre de croyances qui sont tenues comme importantes pour le succès d'une organisation donnée.
- Ces croyances et convictions qui dirigent substantiellement le comportement des gens au sein d'une organisation. »

Pourtant ces définitions se révèlent insuffisantes car elles ne permettent pas de caractériser une valeur fondamentale dans la pratique. Il nous faut donc préciser encore le concept. Pour cela, revenons en à la définition des termes.

Selon le Robert, les valeurs sont « ce qui est vrai, beau, bien selon un jugement personnel plus ou moins en accord avec la société de l'époque ». Une valeur définit donc le « bien » à l'échelle de l'individu ou, ici, de l'organisation. La définition du mot « principe », fait également progresser notre réflexion. Un principe est ainsi « une règle d'action s'appuyant sur un jugement de valeur, et constituant un modèle, une norme, un but [...] ou] les règles morales auxquelles une personne ou un groupe est attaché. » Campbell & Yeung (1991a) soulignent également cette dimension morale : « les valeurs sont des croyances et des principes moraux qui soutiennent la culture d'entreprise. » Et pour Thévenêt (1984), « les valeurs peuvent s'édicter [...] en terme de « il faut » ou « il ne faut pas ».

Rockeach (1968) quant à lui donne la définition suivante du mot « valeurs » :

*« Une valeur est une croyance durable disant qu'un comportement ou un résultat sont socialement ou individuellement préférables à un autre. »  
(1968:103)<sup>29</sup>*

Les valeurs ont donc ici deux objets : d'une part la façon de conduire l'existence et d'autre part la finalité de l'existence. On distingue ainsi les valeurs instrumentales des valeurs terminales<sup>30</sup>. Par ailleurs, ces valeurs instrumentales sont soit des valeurs qui transposent au plan de l'entreprise des valeurs morales individuelles : honnêteté ; justice etc., soit des valeurs de compétences qui donnent à une fonction ou à un domaine particulier de la gestion une place primordiale : le service clientèle d'IBM ou la ponctualité à la SNCF. (Antoine, 1996)

---

<sup>29</sup> « A value is an enduring belief that a specific mode of conduct or end-state of existence is personally or socially preferable to an opposite or converse mode of conduct or end-state of existence. » (1968:103)

<sup>30</sup> Pour notre part, nous nous considérons les seules valeurs instrumentales, les valeurs terminales étant incluses d'après nous dans la raison d'être de l'entreprise.

« Les valeurs donnent [donc] du sens aux normes et aux standards de comportements [...] et jouent le rôle « d'hémisphère droit » d'une organisation. » (Campbell & Yeung, 1991a:15) Les principes, les valeurs, induisent donc une certaine normativité : ils orientent la pensée, la perception et l'action de l'entreprise. **« Les valeurs servent de référence lors des choix que fait l'entreprise.** [Ceux-ci pouvant concerner] de grandes décisions stratégiques mais aussi la conception, l'utilisation et le développement d'outils de gestion. Elles ne se caractérisent pas par le type de décisions qu'elles permettent de fonder : pour une entreprise, ces valeurs seront prégnantes lors de choix financiers, organisationnels, commerciaux ou sociaux. » (Thévenêt, 1984:95).

En outre, les véritables valeurs fondamentales de l'entreprise ne se contentent pas d'être affirmées. « [Elles] sont opérationnelles ; elles ne sont pas que des croyances ou pétitions de principes : elles fonctionnent dans la réalité quotidienne de l'entreprise à travers ses modes de gestion, ses procédures. » (Ibid.).

**Ainsi, pour résumer cette discussion nous retenons que : les valeurs fondamentales de l'organisation peuvent s'appréhender comme des règles s'édictant en terme de « il faut » ou de « il ne faut pas ». Elles sont soit des valeurs morales soit des valeurs de compétences. Elles se placent en amont des comportements et forment un référentiel commun, un élément de rationalité, de cohérence dans la perception et les manières de procéder au sein d'une organisation.** Par ailleurs, pour être qualifiées de valeurs fondamentales, elles doivent être reliées à la réalité des actions, objectifs et/ou aux modes de gestion de l'organisation.

Les valeurs apparaissent comme un élément utile pour guider l'action de l'organisation au quotidien. Elle participe donc au pilotage de l'entreprise. A ce titre, il nous paraît judicieux de les intégrer dans notre cadre conceptuel de pilotage de l'entreprise.

### **III.3 Vision, valeurs fondamentales et culture d'entreprise**

**Pour Collins & Porras (1996b), l'ensemble composé des valeurs fondamentales de l'organisation et de la raison d'être forment ce qu'ils appellent l'idéologie de l'entreprise.**

**Les valeurs fondamentales sont également les constituants de base de la culture d'une organisation.** Les valeurs permettent donc de relier vision et culture d'entreprise. Comme l'écrit Pettigrew (1979) : « la vision établit les croyances [...] pour définir les rôles,



activités, challenges et desseins, et ainsi aider à créer un cadre de pensée et de conscience défini comme la culture organisationnelle. » En ce sens également nous nous devons de les intégrer à notre conception de la conduite de l'entreprise.

« La culture organisationnelle inclut les valeurs mais est également plus étendue afin de recouvrir d'autres dimensions qui détermine comment les gens agissent dans l'organisation, par exemple : les croyances, les attentes, les rituels, le cadre de communication, les symboles les héros et la structure de récompense. » (Nanus, 1992) Pour Pettigrew (1979), « une approche potentiellement [...] fructueuse est de regarder la culture comme une famille de concepts : [...] les symboles<sup>31</sup>, l'idéologie, les croyances, rituels<sup>32</sup>, mythes<sup>33</sup> etc. ».

**A un niveau global, et de manière générale, la culture est donc formée de l'ensemble « des valeurs, normes, règles du jeu collectif, hiérarchie officielle, rituels, tabous, mythes et histoires engendrées par le corps social. » (Reitter, 1996)<sup>34</sup>**

Comme le souligne Nanus (1992) : « dans un certain sens, la culture est l'incarnation présente de tout ce qui a été vécu/fait auparavant : les succès, les échecs, les habitudes et les leçons qui en ont été tirées. Dans ce sens, la culture constitue la mémoire de l'organisation, qui ne fait pas que guider les comportements, mais fournit identité, stabilité et cadre organisationnel. » Dans ce sens, les valeurs vont permettre de façonner « des modes de

---

<sup>31</sup> D'après A. Cohen (1974) « les symboles sont des objets, des actes, des relations ou des formes linguistiques qui sont ambiguës, évoquent des émotions et incitent l'homme à l'action. »

<sup>32</sup> Pour Bocock (1974) le rituel est défini comme étant « l'utilisation symbolique de mouvements du corps et de gestuelles dans une situation sociale pour exprimer et articuler une signification. »

<sup>33</sup> P. Cohen (1969) définit les mythes d'après leur structure interne et la fonction qu'ils assurent « Ils contiennent une narration d'événements souvent avec une qualité mise en exergue qui explore sous une forme dramatique l'origine et la transformation [de l'organisation]. Ce faisant, ils ancrent le présent dans le passé et fournissent des explications et par là une légitimité à des pratiques sociales. »

<sup>34</sup> Nous raisonnons ici au niveau global, celui de la représentation que se font les dirigeants de leur entreprise et de sa culture. Notons toutefois que les recherches menées depuis de nombreuses années sur la culture de l'entreprise, montre que le concept de culture recouvre un ensemble de sous-concepts (valeurs, mythes, croyances, etc.) et qu'il existe des sous cultures dans l'entreprise (au niveau d'une unité, d'une fonction, d'une filiale nationale, etc.)

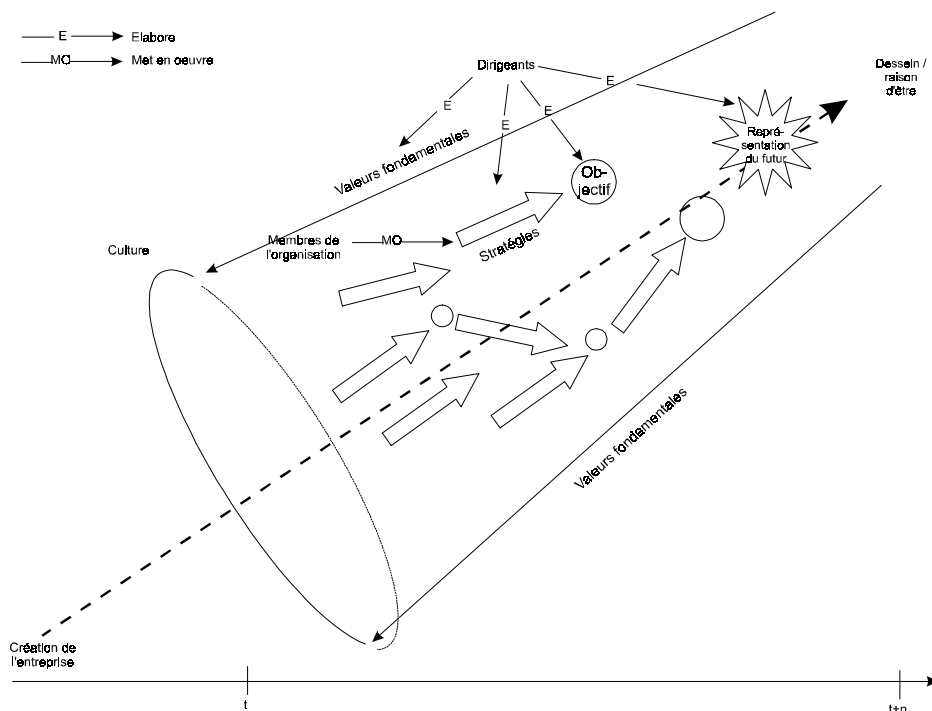
perceptions de la réalité interne et externe de l'entreprise qui constituent le savoir que tout membre du groupe doit posséder pour être intégré. » (Schein, 1985)

**Ainsi, culture et valeurs fondamentales constituent un élément important de notre conception du pilotage puisqu'elles assurent le cadrage de l'action.**

#### ***IV. Vers une nouvelle représentation de la vision***

D'après la littérature examinée jusqu'ici dans ce chapitre, la conception de la vision évolue en étant couplée à la raison d'être et aux valeurs fondamentales. La raison d'être rattache la vision à un idéal plus grand, l'insérant dans l'histoire passée et future de l'organisation. Ce rattachement à un idéal, de la vision et des tâches quotidiennes des membres de l'organisation motiverait le personnel de manière plus importante que la simple poursuite du leadership. Par ailleurs, le fait de coupler la vision et un ensemble de valeurs fondamentales encadrerait l'action quotidienne et la dirigerait dans le sens de la vision, contribuant ainsi à son accomplissement.

Ainsi, de simple fourniture d'une représentation du futur, la définition du pilotage par la vision sa définition s'élargit. Dès lors, nous pouvons représenter l'articulation entre vision, culture, valeurs fondamentales et raison d'être, telle qu'elle est présentée dans la littérature présentée dans ce chapitre de la façon suivante : (Cf. Figure 3 p.66).



**Figure 3 : l'articulation vision, culture, raison d'être et valeurs fondamentales<sup>35</sup>.**

Sur le même principe que dans la Figure 2 (p.60) la description du futur (i.e. la vision au sens strict) est représentée par une étoile en haut à droite du schéma. Nous avons opté pour cette représentation puisque la vision est censée être une représentation brillante (d'où l'étoile) et attractive de l'avenir (donc d'un idéal plus élevé que la situation présente). Elle est en outre alignée avec la raison d'être de l'entreprise qui a guidé (flèche en pointillé) la trajectoire de l'entreprise depuis sa création. Pour atteindre cette vision, l'organisation met en œuvre des stratégies (flèches blanches) centrées sur des objectifs intermédiaires (cercles blancs). Elles sont encadrées par les valeurs fondamentales de l'entreprise (flèches fines de part et d'autre du schéma) ce qui a pour effet de les orienter en direction de la vision stratégique. **Ainsi, la littérature examinée ici prône un alignement<sup>36</sup> entre les stratégies, la vision, la raison d'être et les valeurs fondamentales de l'entreprise.**

<sup>35</sup> Dans cette figure comme dans les suivantes, la vision est présentée comme une résultante des actions de l'entreprise. Toutefois, il est bien évident que dans le processus de réflexion engagé par l'entreprise la vision est supposée être le premier élément duquel découle tous les autres et notamment les stratégies. Si nous avons donc à représenter ce processus de réflexion stratégique la vision serait donc le point de départ et se situerait à gauche sur le schéma.

<sup>36</sup> C'est-à-dire que ces mécanismes contribuent à ce que les actions de l'organisation et de ses membres soit orientées dans la même direction : ici celle de la vision.

Ces valeurs fondent également la culture et l'identité de l'entreprise, c'est pourquoi les flèches les représentant sont orientées vers le disque représentant la culture et l'identité à l'instant t. Cette culture différencie l'entreprise de son environnement c'est pourquoi nous l'avons représentée par un disque. Elle sert également de creuset aux actions de l'entreprise, nous l'avons donc placée en bas à gauche du schéma. Enfin, ces valeurs fondamentales et la raison d'être ont été instillées dans l'entreprise par le fondateur et actualisées par les dirigeants passés et actuels. Ce sont également ces derniers qui ont défini la vision et les stratégies poursuivies actuellement par l'entreprise.

Toutefois, en liant ainsi vision, raison d'être et valeurs fondamentales nous risquons de confondre vision et « projet d'entreprise », c'est pourquoi, nous précisons les différences entre ces deux concepts dans l'Encadré 6 (p.67)

**Encadré 6 : Vision , mission et projet d' entreprise : différences et similitudes des concepts :**

La notion de vision et celle de mission (exprimée dans le projet d'entreprise) sont très voisines. Nous pouvons toutefois distinguer un certain nombre de différences :

La première différence tient à la temporalité des 2 notions. La vision se réfère à un état futur alors que le projet d'entreprise exprime l'identité de l'entreprise au moment actuel même si cette identité peut persister dans le futur. (Campbell & Yeung (1991b). Plus précisément il apparaît une différence en terme de stabilité dans le temps. La vision au sens strict est amenée à changer une fois qu'elle a été atteinte. La mission formée de la raison d'être et des valeurs, est supposée plus permanente : elles varieront peu voire pas du tout dans le temps. Ainsi, une entreprise aura au cours de son cycle de vie plusieurs visions mais vraisemblablement toujours la même raison d'être et les mêmes valeurs, à moins d'une ou plusieurs crises graves ou révolutions.

Une seconde divergence apparaît quant au contenu de ces notions. La vision est plus focalisée sur les objectifs stratégiques de l'entreprise. La mission est avant tout centrée sur l'identité de la firme. Comme le note Schmidt (1993) « Elle [...] réduit l'acteur [au rôle] de porteur d'identité et [...] agit] sur l'élément visible de l'identité collective, la culture émergée de l'entreprise, les « productions symboliques ». » Ainsi, la mission se focalisera le plus souvent sur les valeurs de l'entreprise, les standards de comportements, la raison d'être de l'organisation et le métier sur lequel elle opère (Campbell & Yeung, 1991a ; McGivern & Tvorik, 1998).

## ***V. Une approche encore critiquable :***

L'articulation entre vision, valeurs, raison d'être et culture proposée par la littérature examinée dans ce chapitre, est cohérente et appuyée par des résultats de recherches conséquents, et nous paraît donc acceptable. Toutefois, l'approche développée ici tout comme celle défendue dans le chapitre précédent, n'est pas exempte de critiques.

Nous en distinguons 3 principales :

- La première à trait au statut de la littérature. Celle-ci est souvent uniquement conceptuelle, voire managériale et manque souvent d'appuis empiriques ;
- la deuxième à trait à l'alignement entre l'idéologie de l'entreprise et la vision et les stratégies ;
- la troisième porte sur la nature du modèle de décision sous tendant cette représentation ;

#### V.11 Une littérature normative et peu fondée empiriquement ;

Un des problèmes les plus importants que pose la littérature à laquelle nous faisons référence dans ce chapitre est son statut scientifique. En effet, la majeure partie de cette littérature est uniquement basée sur de la réflexion conceptuelle et ne prend pas appui sur des études empiriques solides. (La seule étude empirique sur la vision qui ai été publiée à notre connaissance est celle de Collins & Porras (1991, 1996b) Ainsi, l'ouvrage de Hamel & Prahalad (1995), s'il propose un certain nombre de concepts intéressants, tel celui d'intention stratégique, ne se base du point de vue empirique que sur des illustrations issues des interventions que les auteurs ont été amenés à faire en entreprise, et non pas sur une recherche empirique avec un protocole rigoureux de recueil de données. De même, la plupart des autres articles comme ceux de Lipton (1996), Campbell & Yeung (1991a&b), Snyder & Graves (1994), s'ils ont été publiés dans des revues scientifiques à comité de lecture (Long Range Planning, Sloan Management Review...), n'en demeure pas moins uniquement des réflexions théoriques de leurs auteurs.

Par ailleurs, la plus grande partie de cette littérature est hautement normative. Elle est en grande partie composée de recommandations à l'adresse du dirigeant pour que celui-ci mette en place une bonne vision et que celle-ci soit correctement partagée par les membres de l'organisation.

**Cependant, malgré ces réserves : le manque d'appui empirique et la normativité de ces écrits, nous avons pris le soin d'examiner cette littérature car c'était la seule littérature disponible qui soit centrée sur la vision. Nous pensons donc que même si les concepts qu'elle avance ne sont pour l'instant que purement théoriques, ils peuvent nous servir de balises pour notre étude de terrain, quitte à ce que celle-ci les invalide.**

V.12 Un alignement pas toujours réalisé dans la réalité :

**La littérature de ce chapitre suppose qu'il y a toujours alignement entre vision, valeurs, raison d'être et culture de l'entreprise. (Cf. p.66) Il s'agit bien évidemment d'une représentation idéalisée de l'entreprise.** Dans la réalité, bon nombre d'entreprises possèdent une idéologie et des stratégies qui à des degrés divers ne sont pas en phase. Par exemple, quand un nouveau dirigeant prend la direction d'une entreprise et change l'orientation stratégique de celle-ci, les valeurs fondamentales ne seront pas immédiatement alignées avec les nouvelles stratégies.

**Toutefois, dans la suite de notre partie théorique, pour ne pas surcharger notre conceptualisation, nous supposerons que cet alignement est effectivement réalisé. La dernière partie de notre travail, traitant des résultats de notre étude empirique, nous fournira l'occasion de présenter des entreprises où cet alignement idéal n'est pas réalisé.**

V.13 Un modèle de la décision dépassé mais toujours pas totalement abandonné

**Malgré les aménagements proposés jusqu' à présent, nous peinons à nous extraire du modèle qui sous-tend l'école entrepreneuriale** (Cf. Chapitre 1). Un certain nombre d'auteurs (Lipton, 1996 ; El-Namaki, 1992, Snyder & Graves, 1994) ne se détachent pas de l'optique du leadership. Pour eux, les valeurs fondamentales et la raison d'être sont également définies par le dirigeant. Cette affirmation suppose qu'il est aussi aisé pour l'entreprise de changer de valeurs fondamentales et de raison d'être que se fixer un nouveau but dans le futur. Or de nombreux cas de restructurations d'entreprises ont montré que c'était loin d'être le cas. On ne change pas l'idéologie de l'entreprise comme on réoriente ses objectifs. La réforme de la Poste ou de France Telecom ont été les archétypes de cette résistance. Dès que les dirigeants de ces institutions voulaient réorienter les stratégies pour les rapprocher de celles d'acteurs privés, ils se heurtaient à la résistance des personnels attachés aux valeurs dites du « service public ».

D'autres chercheurs se sont donc penchés sur les origines de cette idéologie pour tenter de comprendre les leviers dont dispose le dirigeant. Pour Thornberry (1997)

**l'idéologie<sup>37</sup> de l'entreprise est souvent présente depuis l'origine de l'entreprise.** La raison d'être est souvent l'idéal que voulait poursuivre le fondateur en créant sa société. De la même façon, « les valeurs de l'entreprise portent le plus souvent la marque des fondateurs et traduisent la philosophie qui guida leur action. **Elles se diffusent par l'action quotidienne des premiers dirigeants.** » (Schmidt, 1993)

Collins & Porras (1996b), en observant 12 entreprises américaines pilotées par la vision sont toutefois un peu moins formels :

*« Cette idéologie peut apparaître plus tard : « Dans certains cas, comme chez Sony, l'idéologie provient des origines, de la fondation. Dans d'autres comme Merck, elle est née lors de la seconde génération. Dans d'autres encore, comme Ford, l'idéologie s'est assoupie pour être ramenée à la vie plusieurs années plus tard. » (Collins & Porras, 1996b:92)*

Ainsi, si la vision (au sens de description du futur) peut être envisagée comme l'œuvre du top management voire du seul PDG, il n'en va pas de même pour les valeurs fondamentales et la raison d'être. **Le dirigeant, ou de manière général le porteur de la vision est donc dans une large mesure tributaire des valeurs existantes.**

Il s'agit dès lors moins de faire partager une nouvelle idéologie, que de mettre en place une vision qui puisse être cohérente avec les valeurs existantes, ou de faire évoluer progressivement ces dernières. C'est pourquoi **la définition d'une vision consiste à faire émerger les valeurs de l'organisation** (Cf. la méthode proposée par Collins & Porras (1996a) que nous détaillons dans la note n° 27 p.61) plutôt qu'à définir des principes d'actions entièrement nouveaux. Or ces valeurs sont des éléments que les membres de l'organisation s'approprient et donc modifient marginalement à mesure qu'elles sont utilisées dans les pratiques quotidiennes de l'organisation. **En ce sens, nous pouvons dire que la vision (au sens large, c'est-à-dire liée aux valeurs fondamentales) est en partie une co-création de l'organisation.**

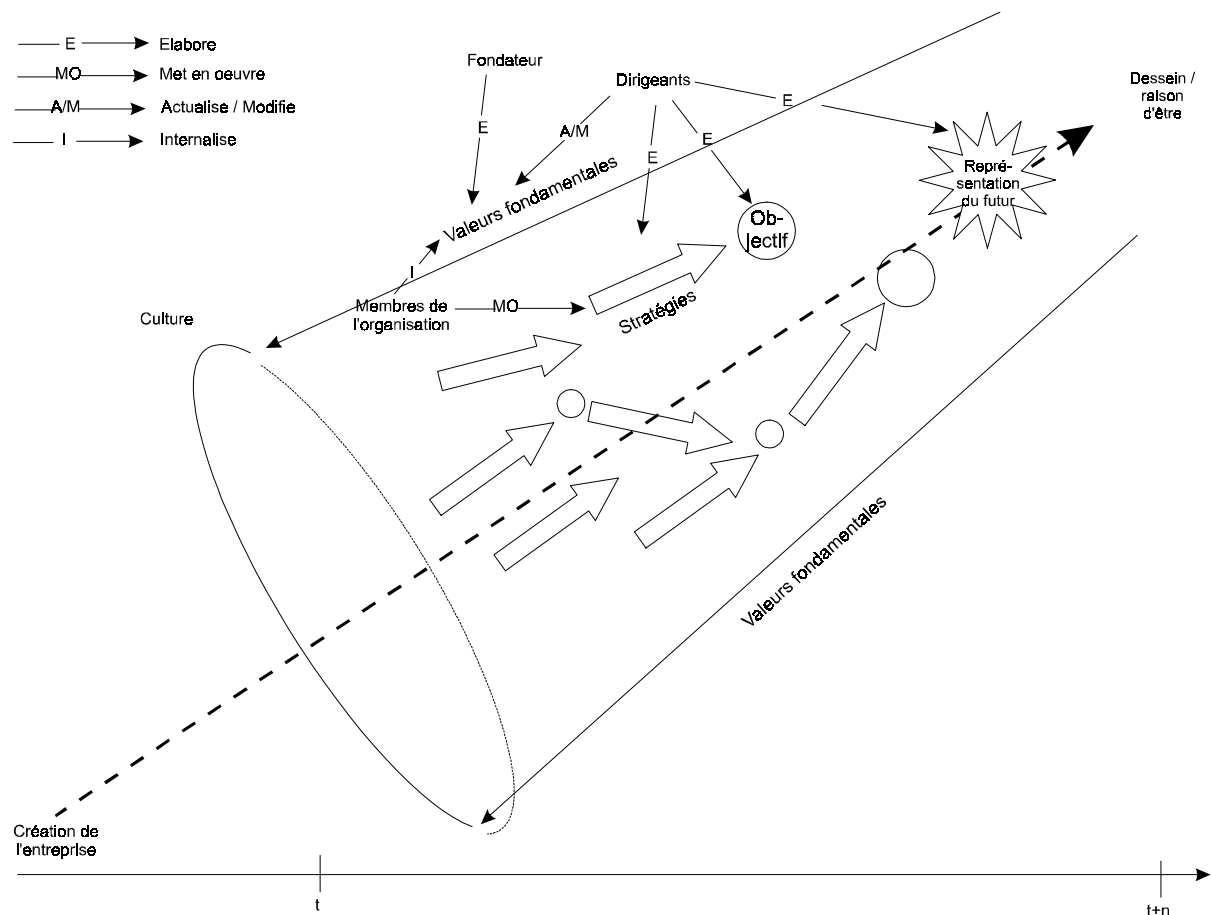
Le renouvellement d'une partie des valeurs est toutefois possible. Cependant, comme tout cadre culturel, cette modification prend du temps (en tout cas plus de temps que n'en

---

<sup>37</sup> Pris au sens de Collins & Porras (1996b) : l'ensemble formé des valeurs fondamentales et de la raison d'être de l'entreprise. (Cf. p. 63)

nécessite la modification de la description du futur) et mobilise de l'énergie. Elle ne peut donc être envisagée que dans le cadre d'une action à long terme.

Nous avons donc amendé le modèle sous-jacent à l'approche entrepreneuriale présentée au chapitre 1. D'une perspective où l'action était délibérée et pensée uniquement par le leader, nous avons progressivement évolué au cours de ce chapitre 2 vers une vision en partie co-créée par l'organisation. Si l'élaboration de la partie « stratégique » de la vision (description du futur, objectifs, stratégies, etc.) figure toujours parmi les prérogatives du « top management », la définition de l'idéologie se fait, elle, selon un processus plus dialectique, impliquant le fondateur, les membres de l'organisation et les dirigeants. La Figure 4 (p.71) reprend cette perspective.



**Figure 4 : La dialectique d'entretien des valeurs fondamentales**

Nous avons donc abandonné l'omniscience et l'omnipotence du dirigeant caractéristiques de l'approche entrepreneuriale. Les valeurs fondamentales ainsi que la raison d'être sont ici destinées à limiter les divergences d'intérêt entre les dirigeants et les membres de l'organisation de façon à ce que ces derniers agissent dans l'intérêt de l'entreprise.



Toutefois, les travaux examinés ici ne précisent pas comment se fait cette convergence d'intérêt. Est-elle le fruit d'une réflexion consciente ? Comment les valeurs « jouent-elles le rôle d'hémisphère droit » (Campbell & Yeung, 1991) « Comment servent-elle de référence ? » (Thévenêt, 1984) Les membres de l'entreprise sont-ils conscients de leurs objectifs et de ceux de l'entreprise et capables de mesurer l'écart entre les deux, (ce qui implique un processus de choix préalable à la décision) ou non ?

Se poser ces questions revient implicitement à s'interroger quant au modèle de la décision sous-jacent à ces écrits. Quelle est la relation entre décision et action ? La décision précède-t-elle l'action dans une démarche de réflexion consciente ou l'action peut-elle émerger sans forcément de réflexion préalable ?

Une réponse à ces questions semble émerger en filigrane. Une vision du futur liée à des valeurs fondamentales et à une raison d'être fournit une véritable représentation de l'entreprise de sa manière d'agir et d'appréhender le monde et de s'y insérer. Cette représentation jouerait le rôle de filtre perceptuel des membres de l'organisation en agissant en amont de leurs comportements, sur leurs perceptions même du monde.

Une telle conceptualisation laisse également la voie libre à une représentation de l'entreprise enfin libérée du modèle de décision basé sur le triptyque modélisation choix action.

Mais cette conceptualisation de la vision comme « représentation collective » n'est qu'esquissée et il nous faut chercher ailleurs - dans l'étude de l'approche cognitive - une réponse plus approfondie à ces questions. C'est ce que nous examinerons dans le chapitre suivant.

## **V.2 Résumé et conclusion du chapitre 2**

Ainsi, nous avons abordé jusqu'à présent plusieurs concepts intention stratégique, raison d'être, valeurs fondamentales etc. Dans un souci de clarté, l'Encadré 7 en rappelle les principales définitions.

#### **Encadré 7 : Vision, mission, intention etc. : état des lieux, état du vocabulaire :**

Le sens des termes variant souvent selon les auteurs, nous livrons ci-dessous, les définitions que nous utiliserons dans la suite de notre recherche.

- vision (au sens strict) : une description d'un état futur et désirable de l'organisation et/ou de son environnement ;
- raison d'être (ou dessein) : la (les) raison(s) fondamentale(s) pour laquelle (lesquelles) une entreprise existe au-delà du simple fait de faire de l'argent ; elle n'est pas limitée dans le temps et ne peut pas être traduite en un objectif chiffré et est tournée vers l'extérieur de l'entreprise.
- valeurs fondamentales : des règles fondamentales de l'organisation pouvant s'édicter en terme de « il faut » ou de « il ne faut pas » et qui se placent en amont des comportements ;
- idéologie (ou idéologie centrale) : ensemble formé par les valeurs et la raison d'être.
- mission (exprimée dans le « Mission Statement » ou le projet d'entreprise) : l'ensemble formé de la raison d'être de l'entreprise, des valeurs fondamentales et des standards de comportements qui leurs sont liés ;
- intention stratégique : type particulier de vision définie en termes concurrentiels : rester le leader sur le marché ou le devenir ;
- vision (au sens large) : ensemble formé par la description du futur, la raison d'être, les valeurs ;
- culture : l'ensemble des valeurs, normes, règles du jeu collectif, hiérarchie officielle, rituels, tabous, mythes et histoires engendrées par le corps social.

En intégrant valeurs fondamentales et raison d'être la vision devient un cadre à l'action collective. Mieux, certaines recherches esquissent une représentation du pilotage où, les valeurs émergent de l'organisation, la vision (au sens large) devient une co-création de l'ensemble de l'entreprise. La vision matérialise alors une véritable « représentation du monde » commune aux membres de l'organisation. En intégrant ces dimensions, on ouvre une perspective nouvelle vers l'approche cognitive. Nous développerons cette perspective dans le prochain chapitre en soulignant notamment comment elle peut contribuer à construire un processus de pilotage de l'entreprise basé sur la vision et qui n'est plus tributaire des faiblesses du modèle entrepreneurial.

## Chapitre 3 : La vision comme représentation collective

Dans le chapitre un, nous critiquions l'école entrepreneuriale car elle avait tendance à amalgamer l'entrepreneur et l'entreprise. Ce qui nous conduisait dans le chapitre 2 à développer un certain nombre d'approches qui tentaient d'amender cette perspective notamment en insistant sur le nécessaire partage de la vision au sein de l'entreprise.

Nous constatons cependant à la fin de ce chapitre que les aménagements opérés par ces travaux ne renouvelaient pas fondamentalement le modèle de la décision sous-jacent. La conduite de l'entreprise y était toujours vue comme l'ensemble « [des] décisions peu fréquentes prises par les membres du sommet stratégique de l'organisation et qui affectent de façon cruciale la santé et la survie de l'organisation. » (Eisenhardt et Zbaracki, 1992).

Or, de nombreux travaux en gestion (Laroche, 1991 ; Mintzberg & al. 1995) mettent cette perspective en défaut en montrant bien que c'est « la notion même de décision [qui] pose problème : elle ne constitue que la sélection arbitraire d'une séquence de quelques événements. » (Mangin, 1995) D'autant que « si la stratégie se forme de manière délibérée par l'exercice d'une volonté des dirigeants, la conduite de manoeuvres et l'application de plans, elle surgit également de manière émergente, par le jeu des événements inattendus et des opportunités, auxquels s'ajoutent les gauchissements et les

distorsions que les acteurs imposent volontairement aux intentions initiales » (Mintzberg & Waters, 1985).

Toutefois, la fin du chapitre 2 débouchait également sur une nouvelle perspective. En effet, nous constatons l'évolution de notre conception de la vision. Liée à la raison d'être et aux valeurs fondamentales de l'entreprise, celle-ci évoluait jusqu' à devenir une véritable représentation partagée qui ne se bornait plus au futur de l'entreprise mais qui, en intégrant l'idéologie de l'entreprise, embrassait également son environnement actuel, son organisation interne et sa manière de faire, et constituait de ce fait un guide pour les pensées, perceptions et actions de l'entreprise.

Cette définition correspond à celle de représentation collective telle qu'elle est définie par Ehlinger (1998) au terme de sa revue de la littérature, c'est à dire : « une structure cognitive collective qui aide à interpréter les changements auxquels l'organisation fait face et contribue à apporter les réponses appropriées. Elle constitue les hypothèses de base de l'organisation, guide la pensée et l'action collective et assure la cohérence du groupe social qu'est l'organisation. » (Ibid.)

Or, ce concept est notamment au cœur des travaux de l'école cognitive dont certains développements [... visent à] construire un nouveau paradigme, celui de l'action dans laquelle la décision est au mieux ravalée au rang de représentation sociale de l'activité des managers. » (Mangin, 1995)

Il nous faut donc examiner plus avant les apports de l'approche cognitive pour approfondir la perspective esquissée à la fin du chapitre 2 et intégrer l'action émergente à notre conceptualisation du pilotage. Cet examen se fait en trois temps :

Dans la section 1 nous présenterons les principaux apports de l'approche cognitive. Nous examinerons tout d'abord les fondements des nouveaux modèles de la décision et les bases de l'approche cognitive des organisations (Laroche & Nioche, 1994 ; Lauriol, 1995, 1998). Cela nous permettra, ensuite à travers l'étude du concept de représentation sociale (Abric, 1994 ; Jodelet, 1989 ; Doise, 1985 ; Moscovici, 1961, 1986), d'approfondir notre étude des propriétés de la vision. Ce qui nous conduira enfin à un réexamen des leviers à la disposition du dirigeant pour piloter l'entreprise.

Mais bien appréhender les mécanismes par lesquels la vision encadre l'action impose également de nous intéresser au concept de paradigme organisationnel ou stratégique (Johnson, 1988). La section deux de ce chapitre nous permettra d'étudier ce

concept et de le rapprocher de celui de vision. Nous mettrons notamment en lumière son rôle dans la mise en cohérence de l'action de l'entreprise.

Dans la troisième et dernière section cependant, nous soulèverons un certain nombre de critiques à l'égard du concept de paradigme stratégique (Johnson, 1988) et de son rôle dans le pilotage de l'entreprise. Cela nous permettra de montrer comment l'articulation entre paradigme stratégique et vision de l'entreprise permet de pallier ces difficultés.

## ***I. Approche cognitive<sup>38</sup> et nouveau modèle de la décision***

### **I.1 Un nouveau modèle de la décision**

Comme le note Lauriol (1995) « Le paradigme de la rationalité limitée et le paradigme politique semblent s'accorder pour considérer que la décision peut être conçue comme un processus permettant d'opérer des choix. » Or, de nombreuses recherches appuyées par des travaux empiriques renient partiellement ou totalement ce postulat. Parmi ces approches, la plus radicale est sans aucun doute l'approche du « garbage can » (Cohen, March & Olsen, 1972). Pour ces théories, « la décision ne résulte que partiellement du choix et des processus de réflexions » (Lauriol, 1995) L'engagement de l'entreprise dans l'action ne découle pas forcément de progrès cognitifs. Elle peut intervenir « parce qu'il faut bien agir » (Leroy & Ramanantsoa, 1996 ; Starbuck, 1983) « L'action n'a alors pas d'autre signification qu'elle même, **l'organisation est interprétée comme un générateur d'actions, un mécanisme programmé pour agir qui éventuellement n'a pas besoin de s'appuyer sur une démarche réflexive préliminaire.** » (Leroy & Ramanantsoa, 1996). Cette façon d'appréhender la décision est celle retenue par l'approche cognitive des organisations. Nous le verrons, en effet dans le paragraphe suivant, pour l'approche cognitive, l'action est conditionnée par les représentations mentales des membres de l'organisation et non par une analyse consciente, rationnelle et exhaustive d'une situation.

---

<sup>38</sup> Pour parler de cognitif, nous utiliserons la définition proposée par Padioleau (1986) et qui se réfère à « l'ensemble des activités mentales de perception, de mémoire, de représentation par l'intermédiaire desquelles les acteurs sociaux enregistrent, élaborent, transforment, utilisent et réactualisent les stimuli présents dans un contexte d'action. » (1986:48)

## I.2 Origines et fondements de l'approche cognitive

« L'approche cognitive pose le principe que la décision doit être envisagée à partir d'une conception de la vie organisationnelle représentée comme un flot continu de processus d'action de toute nature. **C'est dans ces processus d'action que se forme véritablement la décision à partir de phénomènes de perception, de représentation et d'interprétation.** » (Laroche & Nioche, 1994)

Le propre des travaux de l'école cognitive est de regarder les individus comme des agents acquérant, traitant et échangeant des informations. (Ibid.) Ces recherches trouvent leur origine dans les développements d'un courant de la psychologie cognitive anglo-saxonne qui postule l'existence d'une structure cognitive chez l'individu. (Allard-Poési, 1996). L'élément central en est la représentation que se fait un sujet de l'objet à traiter. (Simon, 1991) « Ces représentations consistent en extractions de faits, détection de formes, identification, connaissances activées, significations élaborées, [...] et interprétations construites » (Richard, 1990) Ce « schéma cognitif » (Bougon, 1983 ; Gray & al., 1985 ; Walsh & al., 1988 ; Gioia & Poole, 1984) est généralement défini comme « les cadres généraux que l'individu utilise pour rendre cohérentes des informations ou des situations et ainsi s'en faciliter la compréhension. » (Allard-Poési, 1996)

Avec cette approche, le pas franchi est important. **A des décideurs se mouvant dans une réalité composée de faits objectifs, se substituent des managers immergés dans une réalité cognitive partiellement autonome.** L'environnement d'une entreprise n'est donc pas une donnée objective mais il est « mis en scène » par les représentations qui sont tenues pour vraies par les personnes (Weick, 1979a) « [Les individus] produisent l'environnement auquel ils font face et construisent la réalité dans des actes « autoritaires » » (Weick, 1995) Les sujets construisent donc le monde plus qu'ils ne le découvrent (Piaget, 1970, 1988, 1992). « En d'autres mots, la réalité (sociale, organisationnelle, culturelle etc.) humaine est une production du processus continu de « sensemaking » (Weick, 1995). Ainsi « **Les comportements des sujets [...] ne sont pas déterminés par les caractéristiques objectives de la situation à laquelle ils font face mais par la représentation qu'ils s'en font.** » (Abric, 1989)

Cette approche va s'étendre au niveau de l'organisation qui dès lors peut être résumée en ces termes :

*« Les acteurs [d'une organisation] sont mus par des préoccupations particulières, des logiques spécifiques, qui vont bien au delà des divergences d'intérêts ou de missions identifiées par les théoriciens des processus bureaucratiques-politiques. Ces acteurs, fondamentalement, n'ont pas la même perception des choses, parlent des langages différents, jouent à des jeux différents et sont dans une large mesure étrangers les uns aux autres. Les processus de décision consistent alors en la rencontre de ces acteurs. » (Laroche, 1991:29)*

Pourtant, malgré ces divergences d'intérêts, de perceptions et de représentations, un certain nombre de travaux notent la présence d'une certaine forme de cognition collective au sein de l'organisation. Comme le notent Sims & Gioia (1986) :

*« Au bout d'un certain temps, les individus appartenant à un groupe ou à une organisation ont tendance à penser - du moins jusqu' à un certain degré - de façon similaire [...] le consensus ne signifie pas qu'il existe un accord parfait [...] Cela signifie seulement que les individus sont arrivés à un certain niveau de similarité dans leur façon de traiter et d'évaluer l'information. » (1986:8)*

### **I.3 La cognition organisationnelle**

Au sein de l'approche par les représentations collectives le monde est interprété comme un construit bâti par les individus. Cette structure cognitive collective aide à interpréter les changements auxquels l'organisation fait face et à apporter les réponses appropriées. Elle constitue les hypothèses de base de l'organisation, guide la pensée et l'action collective et assure la cohérence du groupe social qu'est l'organisation. (Ehlinger, 1998).

#### **I.3.1 Rôle des représentations collectives**

Si nous nous basons sur les recherches de l'approche socio-cognitive (Abric, 1994 ; Jodelet, 1989 ; Doise, 1985 ; Moscovici, 1961, 1986), les représentations collectives possèdent **quatre fonctions principales** :

- **les fonctions de savoir** : elles permettent de comprendre et d'expliquer la réalité ;

- **les fonctions identitaires** : elles définissent l'identité et permettent la sauvegarde de la spécificité des groupes ;
- **les fonctions d'orientations** : elles guident le comportement et les pratiques ;
- **les fonctions justificatrices** : elles permettent a posteriori de justifier les prises de positions et les comportements. (Abric, 1994)

Notons que l'exposé de ces propriétés nous montre bien la proximité entre la vision au sens large et le concept de représentation collective. En effet, nous retrouvons ici les propriétés dont sont dotées l'idéologie et la culture d'entreprise. Ces quelques extraits du chapitre deux nous le confirme :

« Les valeurs orientent la pensée, la perception et l'action » (p.12) Nous retrouvons ici les fonctions d'orientations ; « Les valeurs fondamentales sont également les constituants de base de la culture d'une organisation. » (p.14) illustre les fonctions identitaires ; « les valeurs vont permettre de façonner des modes de perceptions de la réalité [...] qui constituent le savoir que tout membre du groupe doit posséder pour être intégré » confirme les fonctions de savoir. Quant à la fonction justificatrice elle est illustrée par les travaux de Starbuck tels qu'ils sont rapportés par Reitter (1996) :

*« W. Starbuck, analysant la prise de décision dans l'entreprise, montre que face à une situation donnée, les acteurs prenant part à la décision font rarement d'abord l'analyse conceptuelle du problème à l'origine de la décision. Au contraire, ils sont portés en premier lieu à chercher des actions possibles pour faire face à la situation. C'est en se mettant d'accord sur ces actions possibles qu'ils remontent à une problématique justifiant l'action et expliquant la situation. Et souvent, pour ce faire, ils utilisent des aphorismes puisés dans l'idéologie organisationnelle et permettant au consensus de s'établir dans le groupe. » (1996:885)*

Ce que nous retrouvons dans l'approche cognitive au niveau des représentations : « dans certaines situations, les individus vont accorder leurs pensées à leurs actes plutôt que l'inverse. De même au niveau organisationnel, la simultanéité des actions composant la stratégie n'a rien de coordonnée a priori, mais elle est construite cognitivement après coup. D'une certaine manière, l'action stratégique naturellement éparpillée serait maintenue a posteriori par des ficelles cognitives. » (Leroy & Ramanantsoa, 1996)



Toutefois, pour compléter l'exposé des apports de l'approche cognitive, et surtout ouvrir la voie pour une observation sur le terrain de ces représentations, il nous faut nous poser la question de la nature de ces « ficelles cognitives », c'est-à-dire déterminer quelle est la composition des représentations sociales.

### I.32 Composition interne des représentations sociales

Après un long débat, sur l'existence ou non de représentation à proprement parler collectives (Schneider & Angelmar, 1993 ; Lauriol, 1995, Laroche & Nioche, 1994, Allard-Poési, 1996, Ehlinger, 1998) la tendance générale en matière de cognition organisationnelle est de considérer qu'il n'existe pas de représentation collective autonome des représentations individuelles. Au contraire, on s'accorde pour considérer les dimensions collectives et individuelles de la cognition comme indissociables.

L'organisation est alors appréhendée comme le résultat de produits sociaux fondés sur les schémas cognitifs des membres de l'organisation (Allaire & Firsirotu, 1988, Smirich, 1983). Ces représentations sociales (Moscovici, 1961 ; Abric, 1994) sont le produit des interactions entre individus. Elles sont socialement<sup>39</sup> élaborées. (Allard-Poési, 1996). Cet esprit collectif émergerait par les actions et la mise en relation de ces actions au sein d'un système. (Weick & Roberts, 1993). « **L'interaction devient ainsi le lieu central d'élaboration de la vision consensuelle de la réalité des individus.** » (Allard-Poési, 1996)

**Pour Abric (1994), cela induit que les représentations sociales sont constituées de 2 éléments dont la nature et la fonction sont bien distincts :**

- « **Un système central : le noyau central.** [...] C'est l'élément fondamental de la représentation car c'est lui qui détermine à la fois la signification et l'organisation de la représentation. **[Il forme...] la base commune proprement sociale et collective qui définit l'homogénéité d'un groupe.** » (Abric, 1994) C'est cette base qui s'est construite par les interactions entre les membres de l'organisation.

---

<sup>39</sup> Ainsi, ces représentations sont qualifiées de « sociales » non à cause de leur support collectif (ce qui impliquerait une dichotomie entre le niveau individuel et collectif) mais « en ce que leurs contenus et leur fonctionnement dépendent étroitement de processus interindividuels » (Codol, 1969)

- **« Un système périphérique dont la détermination est plus individualisée et contextualisée, beaucoup plus associée aux caractéristiques individuelles et au contexte immédiat et contingent dans lequel sont baignés les individus. »** (Abric, 1994) Weick (1995) rappelle ainsi que l'interprétation d'une situation se fait à la lumière des expériences passées, et que ce n'est pas un acte interprétatif totalement nouveau. Ce système permet une adaptation, une différenciation en fonction du vécu, une intégration des expériences quotidiennes [...] Ces éléments périphériques [...] permettent une modulation personnalisée des représentations et des conduites qui leurs sont associées. » (Abric, 1994) Comme le souligne Ehrlich (1985) ces éléments sont surtout présents pour marquer les détails ou créer une ambiance contextuelle particulière.

Du fait de cette structuration interne, « une représentation unique, donc organisée autour du même noyau central peut donner lieu à d'apparentes différences liées à l'appropriation individuelle ou à des contextes spécifiques et qui se traduiront par des systèmes périphériques [...] différents. [...] Ainsi], l'homogénéité d'une population n'est pas définie par le consensus entre ses membres, mais bien par le fait que leurs représentations s'organisent autour du même noyau central. » (Abric, 1994) Une représentation partagée est donc une représentation dont le noyau est commun à toutes les représentations individuelles des membres de l'organisation, plus qu'une représentation qui est totalement commune à tous. (Ehlinger, 1998 ; Allard-Poési, 1996b ; Abric, 1994)

**Cette constatation fournit des apports immédiats à notre travail :**

- **le degré de partage de la vision (au sens large) peut être mesuré par le nombre de ses composantes présentes au sein du noyau ;**
- **déterminer la vision (au sens large) d'une entreprise c'est déterminer le contenu du noyau des représentations de ses membres.**

Mais constater que les représentations sociales sont le fruit des interactions amène assez naturellement à s'interroger sur le poids de chacun des intervenants au sein de ces interactions. Question d'autant plus importante que l'on s'intéresse aux moyens de conduire l'entreprise, donc ici aux moyens d'influencer les représentations.

### I.33 Origines des représentations sociales

Si les représentations sociales émergent des interactions entre membres de l'organisation, **deux modèles différents s'affrontent** sur la question de l'existence ou non d'un pôle dominant dans ces interactions.

- D'une part le **modèle « interprétatif distribué »** fondé sur l'idée de « collective mind » (Weick & Roberts, 1993) et s'inspire du concept de cognition distribuée (Cicourel, 1994) qui pose l'hypothèse selon laquelle l'ensemble des membres d'une organisation peut exercer une influence sur les stratégies. (Lauriol, 1998)
- **Le modèle interprétatif dominant**, fondé sur la socio-psychologie de Weick (1979a), où ce sont les dirigeants (une coalition dominante) qui produisent cette interprétation, les interactions entre membres d'un groupe dominant permettant de mettre en scène (« to enact ») la réalité et de construire du sens (« sensemaking ») (Weick, 1995 ; Lauriol, 1998). Ce modèle renvoie également aux recherches de Brown (1978) pour lequel « certains cadres s'imposent aux acteurs parce qu'ils émanent des acteurs dominants de l'organisation, et c'est la maîtrise du cadre de référence dominant de l'organisation qui assure la domination de ces derniers tant que la preuve n'est pas faite que ce cadre est inefficace. »

**Dans le cadre de représentations destinées à piloter l'action de l'entreprise, la seconde perspective nous semble devoir être privilégiée**, pour deux raisons :

Tout d'abord, elle rend compte du processus par lequel se forme l'idéologie de l'entreprise et les autres éléments composant notre cadre conceptuel (vision, stratégies etc.). En effet, même si l'idéologie de l'entreprise est le fruit d'un processus dialectique impliquant la totalité de l'organisation, cela ne signifie pas que dans la conception de cette représentation collective, le poids des différents pôles est le même. Nous voyons relativement clairement que dans l'élaboration de la vision les influences sont déséquilibrées entre d'une part le sommet stratégique et d'autre part le reste de l'organisation. Le véritable rôle de conception de la représentation qu'est la vision revient d'une part au fondateur de l'entreprise ainsi qu'aux dirigeants successifs, c'est -à-dire de manière générale au top management. C'est à lui que revient la véritable tâche d'interprétation. Les membres de l'organisation ne jouent un rôle qu'en s'appropriant cette

idéologie et en l'opposant éventuellement à des changements trop radicaux. Mais ils n'ont que très rarement un véritable pouvoir de changement de cette idéologie.

Par ailleurs, alors que le modèle de la décision sous-jacent aux travaux liant représentation collective et stratégie dépossède le manager de ses leviers traditionnels : la définition d'une stratégie strictement délibérée<sup>40</sup>, la perspective ouverte par Weick (1979a, 1995) **permet de redonner des moyens d'actions aux dirigeants**. Ces moyens ont toutefois changé de nature, puisqu'il s'agit à présent de **gérer les représentations et les éléments symboliques de l'organisation**. La partie suivante se penche plus en détail sur ces nouveaux moyens d'actions à la disposition du dirigeant.

#### **I.4 Représentation et management symbolique**

La perspective développée par le modèle interprétatif dominant permet de renouveler l'optique par laquelle appréhender le pilotage de l'organisation. Celui-ci, consiste moins en la fourniture de stratégies délibérées qu'en une orientation de l'action produite par l'organisation. Ce qui passe par un entretien des structures cognitives collective qui encadrent les processus organisationnels (Ibid.), et par la gestion des usages symboliques de la décision telle que la fourniture de rationalisation ou de légitimation des activités de l'entreprise. (Pfeffer, 1981)

Pour **Pondy (1978), la tâche du manager comporte une composante importante de management symbolique**. En effet, c'est à lui que revient la tâche de fournir cette étiquette et cette explication à l'activité organisationnelle. « L'efficacité d'un leader repose sur sa capacité à donner du sens à l'activité d'autrui. » (Ibid.) C'est pourquoi « le développement d'une organisation devrait se focaliser sur la mise en place d'une [...] philosophie au sein de l'organisation. » (Ouchi & Price, 1979) « [Ces] philosophies et [ces] cultures sont créées par le développement de systèmes de pensées et de croyances communs. » (Pfeffer, 1981) Weick (1979b) note ainsi que **le travail managérial peut être vu comme le management de mythes, de symboles et d'images**, et il affirme que « **le manager pourrait être plus évangéliste que comptable**. » (Ibid.) Reitter (1996) abonde dans ce sens et constate que « les dirigeants sont [...] devenus des hommes de communication, des incarnations idéalisées de leur entreprise. [...] Ils doivent véhiculer du

---

<sup>40</sup> Dans ce modèle (Cf. section I p.76), l'action est en effet perçue comme largement émergente au sein de l'organisation.

sens [...] Leur action est de plus en plus idéologique (en prenant « idéologie » dans le sens de discours sur le monde, ou [...] sur l'action collective.) »

Pour mener à bien cette tâche le dirigeant peut s'en remettre à **ses canaux de communication habituels** (discours, notes écrites, lettres internes ou externes). Toutefois, il semble qu'il doive également s'appuyer sur d'autres vecteurs pour influencer sur les représentations de l'organisation. En effet selon Pfeffer (1981) « les actions symboliques, les rituels qui comptent pour le développement de paradigmes partagés doivent être isomorphes avec le développement de pratiques organisationnelles. » (Ibid.)

**Pfeffer (Ibid) toujours, note ainsi le rôle important des systèmes d'information et des structures dans ce cadrage :** « Influencer les perceptions de la réalité à travers une influence sur l'information est probablement plus facile que de tenter de produire un consensus autour de certaines préférences. [...] **Ces systèmes d'informations et de reporting [...] déterminent à un certain point comment la causalité est perçue et quels éléments de l'environnement sont perçus. Ce contrôle sur la présentation et la définition de l'information et ce contrôle sur les cadres des interactions rend les membres de l'organisation plus à même de développer des perceptions partagées et des systèmes de croyances à propos de l'environnement dans lequel ils opèrent.** » (Pfeffer, 1981)

Starbuck (1983) tout en marquant son accord, va plus loin. Pour lui, l'adoption de nouvelles pratiques, peut faire apparaître de nouveaux schémas cognitifs. Ainsi, l'organisation qui modifie ses routines et qui utilise le bon **système de récompenses/sanctions**, peut façonner de nouveaux comportements qui induiront des changements cognitifs.

Le volet empirique de notre recherche tentera de fournir un certain nombre d'appuis à ces assertions en recueillant des données sur l'importance de ces éléments (communication personnelle, outils de gestion, etc.) dans le processus d'imprégnation de la vision.

## **1.5 Ce que nous retenons de l'approche cognitive :**

Cet exposé des principales conclusions de l'approche cognitive nous permet de retenir un certain nombre d'éléments utiles à notre conceptualisation du pilotage de l'entreprise.

Tout d'abord, la représentation de l'entreprise se trouve modifiée et nous rompons définitivement avec le modèle sous-jacent à l'école entrepreneuriale d'une entreprise boîte noire réductible à un dirigeant omniscient qui prend ses décisions après réflexion. L'action de l'entreprise peut ici être représentée comme la somme des actions émergentes et délibérées de ses membres. Actions induites par leurs représentations du monde.

Dans ce nouveau modèle, le rôle du dirigeant change. D'instigateur d'une stratégie délibérée il devient gestionnaire des représentations collectives, au premier rang desquelles se trouve la vision (au sens large). **Dans la suite de notre propos, nous appellerons « pilotage par la vision » cette manière de conduire l'organisation en gérant les représentations destinées à orienter l'action organisationnelle vers le futur.**

L'exploration de l'approche cognitive nous a ainsi permis de conceptualiser la vision comme une représentation collective dont le but est notamment d'encadrer l'action de l'entreprise.

**Plus largement nous retenons qu'en tant que représentation sociale la vision constitue donc un cadre collectif. A ce titre elle joue quatre rôles : elle soude l'organisation, elle réduit l'équivocité des signaux perçus, elle oriente les conduites de l'entreprise en direction d'un but précis et elle permet de justifier a posteriori l'action organisationnelle. (Cf. p.79)**

Cependant, pour bien comprendre ce processus de cadrage de l'action, il nous faut nous pencher sur le concept de paradigme organisationnel tel qu'il a été développé par Johnson (1988).

## ***II. Le paradigme organisationnel ou stratégique et son rôle dans le pilotage***

La notion de paradigme organisationnel est développée par Johnson (1988) qui la nomme ainsi par analogie avec le concept de paradigme scientifique proposée par Kuhn (1972).

### **II.1 Définition du concept**

Kuhn (1972) définit le paradigme comme « une constellation de croyances, valeurs, techniques, etc. partagées par les membres d'une communauté donnée. » (Lauriol,

1995). Pour Kuhn toujours, le paradigme est basé sur deux supports : la matrice disciplinaire et l'exemplar.

« [La] matrice est composée de 3 éléments :

- les généralisations symboliques qui sont des expressions employées sans questions ou discussions par les membres du groupe ;
- les paradigmes métaphysiques ou la partie métaphysique du paradigme qui réfère aux croyances caractérisant ce paradigme ;
- les valeurs qui contribuent à donner le sentiment d'appartenance à un groupe ;

L'exemplar est quant à lui un type de problème déjà résolu. Il joue un rôle primordial car c'est par son intermédiaire que les scientifiques ont accès aux concepts, théories et valeurs qui constituent le paradigme. » (Lauriol, 1995).

Constatons d'emblée que nous pouvons distinguer ce rôle dans les mythes et les histoires concernant les succès passés de l'organisation. La partie métaphysique quant à elle se retrouve dans la raison d'être de l'organisation ainsi que dans les valeurs morales. Enfin les généralisations symboliques elles font parties intégrantes de la culture de l'entreprise. Le paradigme organisationnel se rattache donc aux éléments culturels de notre conceptualisation du pilotage.

Ces attaches culturelles apparaissent clairement dans la définition donnée par Johnson (1988) et dans les travaux qui lui font suite :

Pour Johnson (1988) le **paradigme stratégique** est « l'ensemble des croyances et suppositions tenues pour relativement connues dans l'organisation, acceptées comme vraies par [celle-ci] et discernables dans les histoires et les explications des managers. » (Ibid.). Symons & Gladys (1988) précisent quelque peu cette définition en ajoutant que le paradigme est formé « des postulats de base, des concepts, des lois et des méthodes et d'autres types de connaissances qui sont tenus pour acquis. »

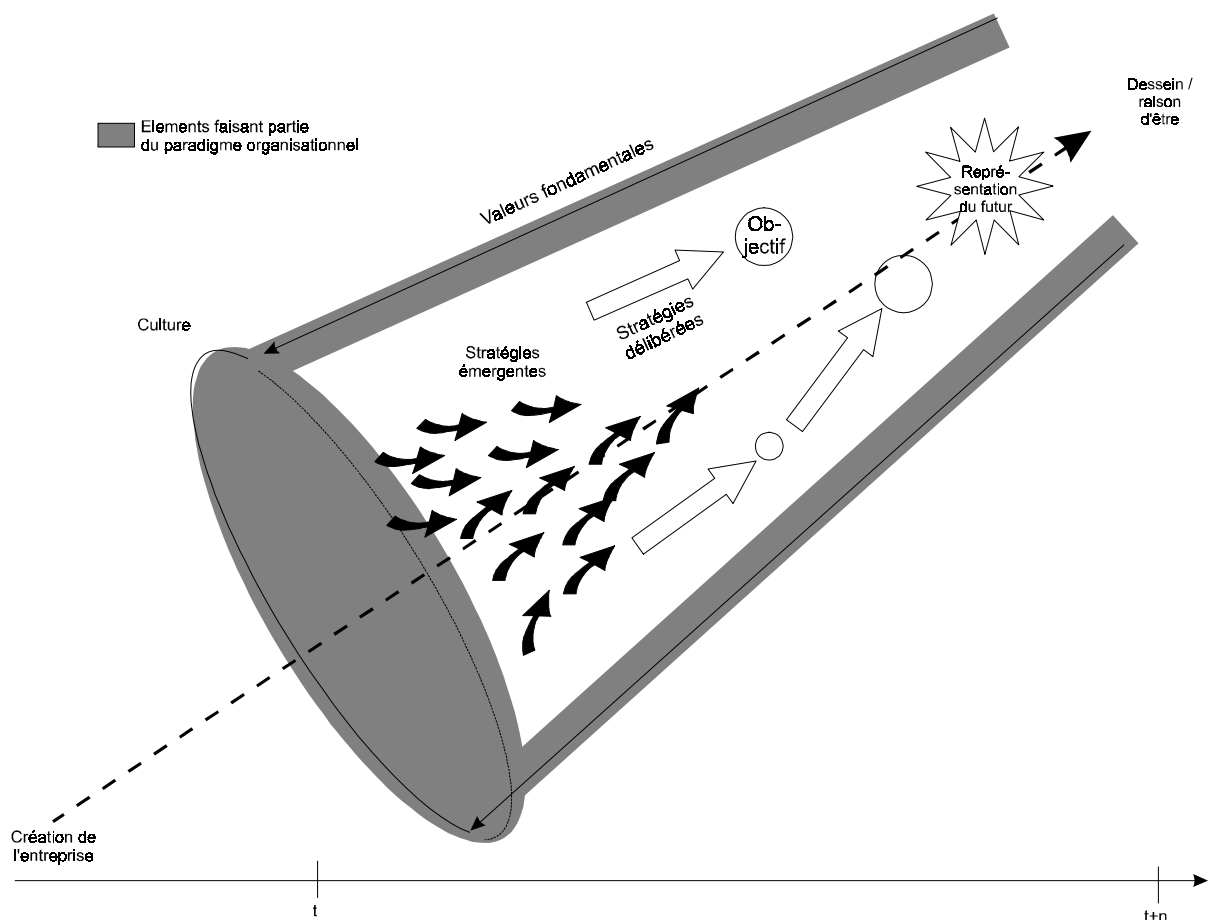
Mangin (1995) quant à lui reprend la définition de Johnson et la complète :

*« Un paradigme organisationnel se compose d'une représentation de l'organisation et de son fonctionnement interne, d'une représentation de l'environnement pertinent de l'organisation, d'une représentation des rapports de l'organisation avec son environnement [...] Son contenu intègre un certain nombre d'éléments issus de l'environnement (normes*

*légales, état de l'art en gestion, organisations identiques ou concurrentes), d'autres peuvent être issues des origines de l'organisation ou de périodes brillantes de son passé [... comme] des éléments éthiques (vision du monde, valeurs, culture, etc.), des éléments opérationnels (routines, procédures, systèmes d'information, tableaux de bord) et des éléments rhétoriques (justifications des éléments éthiques et opérationnels au regard des résultats qu'ils permettent de produire) » (1995:14-15)*

Toutes ces définitions montrent que le concept de paradigme organisationnel se rattache aux éléments culturels de notre conceptualisation du pilotage de l'entreprise.

La Figure 5 (p.87) illustre cet état de fait. Le schéma reprend la conceptualisation issue du chapitre 2 en y apportant deux modifications. D'une part, l'action de l'entreprise est différenciée entre stratégies émergentes et stratégies délibérées en accord avec le modèle de la décision comme action. D'autre part, notre schéma indique les éléments faisant partie du paradigme organisationnel.



**Figure 5 Paradigme et pilotage de l' organisation**



Le concept défini, il nous faut maintenant nous pencher sur le rôle principal du paradigme dans l'organisation.

## **II.2 Le paradigme comme générateur de cohérence et de stabilité**

Comme le souligne Laroche & Nioche (1998) « le paradigme ne se limite [...] pas à une description de l'environnement. Il n'est même qu'accessoirement une description de l'environnement. **Plus fondamentalement, il est l'articulation stabilisée de modes de représentation et de modes d'action** (comme par exemple, de la représentation d'un marché et de ce qu'il convient d'y faire pour l'atteindre) Cette articulation concerne non seulement la nature des actions mais également leurs modalités concrètes au sein de l'organisation (par exemple, à qui il appartient de définir mener et contrôler ces actions) **En d'autres termes, le paradigme [...] règle aussi les rapports de l'organisation à elle-même et à son action.** »

Johnson (1988) insiste par ailleurs : « La signification d'un certain nombre d'aspects opérationnels du management est mise en lumière, légitimée par les éléments du paradigme [...] que sont les mythes, les rituels et les symboles de l'organisation. ».

« [Ainsi,] le paradigme est le fondement d'une doctrine opérationnelle. » « Il joue un rôle central dans l'interprétation des stimuli environnementaux et la configuration des réponses stratégiques adéquates. » (Johnson, 1988).

**Ainsi, le paradigme stratégique façonne les représentations et contraint l'action organisationnelle.**

Dans une organisation, le paradigme, s'il est relativement stable génère des processus d'action stratégique convergents. « Les actions stratégiques s'ajoutent [ainsi] aux actions stratégiques précédentes, à l'ensemble plus ou moins bien consolidé des actions stratégiques passées. **L'organisation est [alors] dotée d'une dynamique relativement constante et homogène, entretenue par le paradigme qui inspire et filtre les actions stratégiques.** » (Laroche & Nioche, 1994) « Cette structure cognitive centrale garantit à l'organisation une forte stabilité. » (Ibid.) **Le paradigme organisationnel constitue ainsi à la fois un système cohérent et générateur de cohérence.** (Mangin, 1995)

En suivant Laroche & Nioche (1994) nous pouvons donc situer le paradigme « au cœur d'un double mouvement :

- d'une part il est une rationalisation dans le sens où il résume ce qui a été appris de manière non systématique et imparfaitement validée sur les lois du monde. La rationalisation qu'opère le paradigme écarte le sentiment d'impuissance.
- Mais par sa capacité rationalisatrice, le paradigme entretient la possibilité de penser l'action et dans une certaine mesure [...] de réaliser une coordination effective de l'action. » (Ibid.)

**Nous constatons donc que le paradigme constitue un élément clé dans le maintien de l'alignement entre les aspects culturels et les stratégies de l'entreprise** (Cf. chapitre 2)

Cependant, afin de bien comprendre les mécanismes de cadrage et donc appréhender le pilotage par la vision d'une organisation, il nous faut cependant examiner plus avant la façon dont cette cohérence est obtenue.

#### II.21 Mécanismes d'obtention de la cohérence

En suivant Laroche & Nioche (1998) nous pouvons dire que « le paradigme constitue avant tout une mise en ordre du monde de telle sorte que ce monde soit compréhensible, mais il n'en donne pas une représentation détaillée, systématique, à l'instar d'une carte routière. [...] Ou alors,] le paradigme [serait] une carte routière qui n'indiquerait que la route à suivre [...]. N'y figure que les repères importants, les événements du parcours. Le reste est terra incognita. [...] L'itinéraire cohérent [ainsi] tracé [...] permet de rétablir des liens logiques là où règne l'ambiguïté, d'anticiper sur des effets lointains et probablement jamais clairement discernables. » (Ibid.) Ainsi, **la cohérence obtenue n'est pas une cohérence absolue. Elle est surtout le fruit d'une réduction de l'éventail des possibles.**

#### II.22 Le paradigme organisationnel comme expression d'un pôle dominant

L'étude des travaux portant sur le paradigme renforce notre confiance dans le modèle interprétatif dominant.

En effet, Johnson (1988) souligne que le paradigme stratégique est loin d'être effectivement partagé par tous les membres de l'organisation. En effet, il n'est pas le fruit de la collectivité organisationnelle, mais reflète la répartition du pouvoir au sein de l'organisation. Pour Laroche & Nioche (1998) il est même bien souvent l'expression d'un pôle dominant :

*« La représentation du monde dont le paradigme est porteur n'est pas neutre par rapport aux acteurs qui peuplent ce monde : [...] il consacre [...] un groupe dominant [...] Le paradigme définit une manière politiquement correcte d'agir [... même si] celle-ci n'apparaît pas au grand jour. [...] Il constitue un système de légitimation dans la mesure où il donne aux dominants une base apparemment objective pour asseoir leur pouvoir. Comme une idéologie il a une fonction de « voilement » : il masque le jeu des passions et des intérêts. » (1998:353)*

Ainsi, Mangin (1995) observe que « si le paradigme structure effectivement le comportement de la plupart des membres de l'organisation, [c'est souvent] parce que [sa] mobilisation passive [...] constitue souvent une stratégie de survie économique et sûre. » Les acteurs agissent ainsi en cohérence avec les observations faites par Bourricaud (1985) qui constate « [qu'il] y a une différence entre la préférence pour une idéologie, l'adhésion intellectuelle à celle-ci et le comportement dans la réalité sociale »

« [Cependant,] si le paradigme sert les dirigeants en constituant un instrument de contrôle, (au sens le plus général du terme) et en légitimant leur action, le modèle suggère que ceux-ci en sont largement dépendants sinon prisonniers. » (Laroche & Nioche, 1998) En effet, comme le souligne Laroche (1991) : « [Cette...] structure cognitive centrale [...] échappe à leur contrôle, [car] il ne s'agit pas d'outils intellectuels, mais d'une manière de penser et peut être même d'une manière d'être. » L'influence du paradigme va ainsi s'exercer également sur eux.

Le paradigme peut donc être considéré comme « une arme à double tranchant » : outil de cadrage de l'action collective, il agit également sur les perceptions des dirigeants en les orientant et en les limitant. Cette constatation induit un certain nombre de limites au concept.

### ***III. Les limites de l'approche cognitive et paradigmatique de l'organisation***

Après avoir examiné les propriétés de l'approche cognitive et du concept de paradigme organisationnel, il nous faut constater que l'influence du paradigme sur l'organisation n'est pas sans inconvénient et même sans danger pour cette dernière. En effet, de nombreux travaux (Argyris, 1985 ; Johnson, 1988 ; March, 1991) soulignent le

fait que sur-encadrée par un paradigme organisationnel fort, l'organisation a tendance à se focaliser davantage sur la répétition que sur l'apprentissage de nouvelles pratiques.

### III.1 Phénomènes de groupthink et de dérive stratégique

Pour bien comprendre comment se produit cette focalisation, tentons de schématiser le fonctionnement de l'entreprise.

Dans la perspective qui nous occupe, **le fonctionnement de l'organisation peut s'apparenter à un système de « routines »** (Cyert & March, 1963, Laroche & Nioche, 1998). Comme l'expliquent Leroy & Ramanantsoa (1996) : « [Ces routines] constituent des cristallisations organisationnelles, des outils pour réduire des inputs ou stimuli variés grâce à des réponses standardisées. Elles sont économiques puisqu'elles ne nécessitent pas de délibérations. »

Dans ce cadre, « la plupart des choix sont accomplis automatiquement » (Nelson & Winter, 1992) « **Ils résultent d'un apprentissage qui permet à l'organisation de supporter la singularité perturbante du nouveau en ramenant des stimuli différents à des situations déjà traitées.** »<sup>41</sup> (Leroy & Ramanantsoa, 1996) **Ce comportement favorise une logique de perfectionnement au détriment d'un apprentissage générateur de nouveauté** (March, 1991).

Centré sur les pratiques actuelles et passées, sur les croyances et les valeurs fondamentales de l'organisation, ce cadre tend à rigidifier l'organisation sur sa situation présente au détriment de son avenir (Schmidt, 1993). **Le paradigme conduit à un renforcement des recettes actuelles du succès et à une maîtrise plus grande des compétences initialement acquises** (Argyris, 1985, March ; 1991). « Cette convergence

---

<sup>41</sup> Ainsi, Johnson (1988) constate que lorsque des dissonances avec le paradigme sont constatées, celles-ci sont traitées comme suit :

1. La dissonance va être gérée de façon symbolique. Les mécanismes symboliques qui sont attachés au paradigme vont maintenir la légitimité du paradigme face à cette menace apparente.
2. Comme une telle menace peut être un défi politique à ceux associés au plus près du noyau du paradigme, ceux-ci vont résister fortement.
3. Plutôt que de questionner le paradigme, les managers vont chercher une consonance avec ce dernier. [...] : des contres stimuli (des explications) qui feront sens avec lui. Si nécessaire ils vont procéder à des ajustements marginaux, en maintenant ses grandes limites. » (1988:85)

vers l'essentiel améliore l'efficience à court terme, mais diminue la capacité de l'organisation à se renouveler et à s'adapter. [...] Elle diminue la variété interne du système organisationnel, réduisant son potentiel d'adaptation et le rendant vulnérable aux changements environnementaux. » (Laroche & Nioche, 1998) L'organisation, pourtant prospère s'appauvrit en se simplifiant. (Miller, 1993).

Ainsi, **le paradigme** s'il cadre l'action stratégique **fait courir à l'entreprise le risque d'une déconnexion progressive d'avec son environnement**. Si elle est dotée d'un paradigme fort, certains signaux en provenance de l'environnement vont simplement ne pas être considérés comme pertinents et vont être ignorés par l'organisation. Par ailleurs, **les schémas cognitifs vont tendre à s'auto-confirmer dans la mesure où ils biaisent l'attention et l'acceptabilité de l'information dans le sens de la vérification au détriment de la remise en cause**. (Weick, 1995) Ces phénomènes peuvent aller jusqu' à l'apparition de phénomènes de « **groupthink** ». (Janis, 1982) Les seules actions générées par l'organisation seront alors des actions cohérentes avec le paradigme. Comme le constatent Collins & Porras (1996) et Laroche & Nioche (1998) « Cette myopie s'accompagne souvent d'un certain strabisme : les firmes, parce qu'elles valorisent le succès et la performance, tirent les leçons de leurs succès mais beaucoup moins de leurs échecs. » (Laroche & Nioche, 1998)

**Le risque de conformité et d'inertie est alors bien réel. L'entreprise risque d'être confrontée au phénomène de « dérive stratégique »** (Johnson, 1988) qui apparaît quand l'entreprise ne réussit pas à garder le rythme du changement de l'environnement.

### **III.2 La vision comme premier palliatif à la dérive stratégique**

**Lier vision (au sens strict de représentation du futur) et paradigme organisationnel permet à notre sens de pallier cette faiblesse majeure de l'approche paradigmatique**. Dans une organisation où coexistent vision et paradigme, l'incrémentalisme est un incrémentalisme logique.

En effet, l'incrémentalisme en vigueur au sein du paradigme pris seul, s'il n'est pas disjoint (Lindblom, 1959)<sup>42</sup> n'est pas pour autant logique. (Laroche & Nioche, 1998) Comme le note Johnson (1988), « l'incrémentalisme logique suppose qu'il existe une

tension entre les stimuli environnementaux et 'la manière dont nous faisons les choses ici' ». Or, - nous l'avons vu - l'influence du paradigme sur l'organisation, diminue l'acuité des perceptions du manager et focalise davantage ses pratiques sur la répétition plutôt que sur l'apprentissage de nouvelles pratiques. Ils sont eux-mêmes prisonniers du paradigme et perdent peu à peu leur influence et leur capacité d'orientation de l'entreprise.

Comme le constate Johnson (1988) lui-même à la fin de son article :

*« [Pour éviter ce phénomène,] il doit exister une tension constructive entre ce qui doit être préservé et ce qui doit être changé. Une tension par exemple entre le besoin des managers [...] de challenger l'organisation et les valeurs fondamentales [...] de l'entreprise, entre la nécessité de définir une nouvelle direction et de préserver le « core business » » (1988:88)*

Cette tension se rapproche de la notion de tension créatrice telle que nous l'avons développée dans le chapitre précédent. (Cf. Chapitre 2 p.4)

Ainsi, si le paradigme organisationnel se charge d'encadrer l'action organisationnelle, la vision fournit à l'entreprise un but précis vers lequel se diriger. **Les deux notions sont dès lors complémentaires : l'approche par la vision s'oriente résolument vers le futur, alors que le paradigme est un élément largement centré sur le présent et la répétition des pratiques et actions passées.**

L'impulsion initiale donnée dans le cadre d'un processus visionnaire de pilotage est alors à la fois plus et moins qu'une solution. « Plus parce qu'elle est le geste qui crée une séparation entre un avant et un après, l'acte qui exprime une insatisfaction et une volonté de changer. Moins qu'une solution parce qu'elle s'accommode d'un manque de contenu, qu'il appartiendra aux [...] opérationnels de combler [encadrés par le paradigme organisationnel] » (Koenig & Thiétart, 1995)

#### **IV. Résumé et conclusion du chapitre 3**

---

<sup>42</sup> La logique n'est en effet pas séquentielle : en fournissant sens et cohérence le paradigme fournit une sorte de « logique naturelle » (Hall, 1984) voire une « logique dominante » (Prahalad & Bettis, 1986)

Après avoir constaté à la fin du chapitre précédent que mettre en place un processus visionnaire de pilotage de l'entreprise équivalait à faire émerger et/ou à construire une représentation collective de son fonctionnement et des buts qu'elle s'efforçait d'atteindre, nous avons au cours de ce chapitre développé cet aspect de la vision comme représentation sociale.

Nous en avons conclu que la vision encadrait l'action de l'entreprise en agissant sur les perceptions de ses membres.

Par ailleurs, la vision joue ainsi fondamentalement quatre rôles (Cf. p.79) au sein de l'organisation :

- constituer un savoir commun ;
- orienter les conduites et les comportements ;
- constituer et renforcer l'identité ;
- justifier les comportements et les prises de positions ;

Mais ces travaux mettent également en avant la nature de la vision comme reflet de la structure de pouvoir au sein de l'entreprise : si elle est le fruit des interactions entre individus, elle reste largement influencée par un groupe dominant qu'elle met d'ailleurs en exergue. La vision institue ainsi une manière d'agir « politiquement correcte » voilant les jeux de pouvoirs et constitue un système de légitimation au service de la coalition dominante. Le management revêt alors une dimension symbolique.

L'approche socio-cognitive souligne également la composition duale de la vision : des éléments périphériques spécifiques à chaque individu et permettant l'adaptation au contexte particulier dans lequel chacun se situe gravitant autour d'un noyau commun. Dès lors, dire qu'une vision est partagée ne signifie pas qu'il existe une représentation collective autonome des représentations individuelles, mais uniquement que les représentations individuelles sont structurées autour du même noyau.

Enfin, appréhender les éléments culturels de notre processus visionnaire en tant que paradigme organisationnel (ou stratégique) défini comme « l'ensemble des croyances, suppositions tenues pour relativement connues dans l'organisation, acceptées comme vraies par celle-ci et discernables dans les histoires et les explications des managers » nous a permis de souligner leur rôle dans le cadrage de l'action de l'entreprise et dans la génération de cohérence et de stabilité en réduisant l'éventail des possibles.

Mais nous avons également mis en lumière les dangers de dérive stratégique qui pouvait découler de la présence du paradigme stratégique seul. A contrario, son couplage, avec une vision stratégique orientée vers le futur permet un rééquilibrage de l'attention de l'entreprise et donc l'évitement de la déconnexion de celle -ci d'avec son environnement.

Ainsi, le pilotage par la vision permet de dépasser la simple opposition entre stratégie délibérée et stratégie émergente, et d'articuler ces 2 notions. En effet, la vision « est bien [porteuse] d'une volonté stratégique, d'un projet. [...] et donc vecteur d'une stratégie délibérée. Et dans le même temps, le paradigme est l'outil d'une reproduction stratégique qui échappe au contrôle direct des dirigeants parce qu'il oriente et initie l'action indépendamment de l'impulsion explicite des dirigeants. » (Laroche & Nioche, 1994)

Toutefois, le paradigme seul n'est pas forcément suffisant pour générer de l'action au sein de l'entreprise. Celui -ci reste en effet souvent centré sur la reproduction des actions existantes, et si la vision permet une certaine ouverture vers l'environnement, celle -ci n'est pas toujours suffisante pour maintenir un degré de néguentropie suffisant à la progression voire à la survie de l'entreprise. La mise en place de dispositifs supplémentaires permettant à l'entreprise de rester ouverte sur son environnement peut donc s'avérer nécessaire. En intégrant les apports de travaux s'intéressant à la complexité, le chapitre quatre permettra d'approfondir cet aspect et de proposer un certain nombre de mécanismes générateurs de diversité permettant de compenser l'effet négatif du paradigme.



## Chapitre 4 : Vision stratégique et diversité

Nous avons vu dans le chapitre précédent que faire naître au sein de l'entreprise une vision partagée, des représentations communes de l'entreprise, de ses pratiques et de son environnement, n'était pas suffisant pour garantir à l'organisation sa pérennité et donc l'atteinte de sa vision. Une entreprise trop concentrée sur son paradigme courrait en effet le risque d'une dérive stratégique, son cadre mental la déconnectant progressivement d'un environnement changeant.

Ainsi, Weick (1977) insiste sur la nécessaire dialectique entre la structuration de l'organisation - qui lui permettra d'être efficace - et la capacité à remettre ces structures en cause, - qui favorise l'adaptabilité - :

*« Faire ce que l'on a toujours fait est nécessaire dans l'adaptation à court terme, faire ce que l'on n'a jamais fait est nécessaire dans l'adaptation à long terme, et tous les deux sont nécessaires simultanément. » (1977:42)*

Si l'on suit ces recherches, il conviendrait de mettre en place au sein de l'organisation un certain nombre de mécanismes destinés à faire émerger de nouveaux modes d'actions.

Cette problématique de gestion de la diversité rejoint les développements récents dans d'autres sciences : mathématiques, physique et biologie qui s'intéressent aux propriétés dynamiques des systèmes non linéaires (Gellmann, 1984 ; Kauffman, 1992). Ainsi, dans un

premier temps nous étudierons brièvement les principales conclusions de « cette pensée complexe » sur l'organisation et ses conséquences sur la stratégie.

Nous montrerons ensuite comment l'entreprise peut gérer cette nécessaire diversité : en introduisant une diversité cognitive au sein de l'organisation, ce qui passe notamment par une reconnaissance du droit à l'erreur et des pratiques de gestion des ressources humaines spécifiques, en favorisant l'expérimentation au sein de l'organisation et enfin en instaurant des mécanismes de coopération et de partage de l'information.

## ***I. Organisation, stratégie et complexité***

### **I.1 Organisation et environnement**

« Au niveau organisationnel, le modèle béhavioriste a présidé à des travaux sur les relations entre la structure de l'entreprise et la structure de l'environnement. L'entreprise est alors vue comme un système ouvert dont les états successifs sont fonction des modifications de l'environnement. La survie de l'organisation passe par l'adaptation à cet environnement. [...] Pour être performante, l'entreprise doit répondre aux sollicitations de l'extérieur. » (Leroy & Ramanantsoa, 1996).

Certes, la perception des enjeux de l'entreprise a évolué depuis l'introduction de cette perspective. Il est relativement clair aujourd'hui que l'entreprise ne fait pas que s'adapter aux états de l'environnement. L'organisation possède également un pouvoir qui lui permet de mener des stratégies volontaristes. Retenons toutefois que le lien environnement entreprise est important et que la survie de l'entreprise sur le long terme implique que le lien entre l'environnement et l'entreprise ne se distende pas. **La pérennité de l'entreprise, système ouvert sur son environnement passe par le maintien d'un certain degré d'ouverture sur l'extérieur.**

### **I.2 L'organisation comme système chaotique**

Sur un autre plan, nous pouvons voir **l'organisation comme un ensemble continu de feed-back d'où les comportements émergent d'un processus dialectique**. L'étude de la complexité précise ces propos : ces boucles de feed-back sont non linéaires. « Chaque fois que des individus interagissent les actions d'une personne ont des conséquences sur l'autre, le conduisant à réagir d'une manière qui a des conséquences pour le premier. » (Stacey, 1995)

Plusieurs théoriciens ont réalisé l'importance de ces boucles et proposé que les systèmes sociaux et donc les organisations soient fondées non pas sur des hiérarchies statiques mais sur des boucles d'influences (Weick, 1979, Hall, 1984).

Comme nous l'avons noté au cours du chapitre précédent, pour Weick (1979), le processus d'organisation était un processus inter actif d'évolution des perceptions, cognitions et actions des participants. Par exemple, les choix des agents sont basés sur leurs perceptions. Cela induit une conséquence importante : « leurs réactions sont souvent non proportionnelles. Ce qui les conduit à des sur ou des sous réactions. » (Stacey, 1995). Les petits changements peuvent ainsi donner des résultats majeurs. » **L'organisation apparaît alors comme dynamique, composée de boucles formant un ensemble plus ou moins chaotique.**

**Toutefois, malgré cela, les comportements tendent progressivement vers une certaine forme de stabilité et de régularité. Le paradigme organisationnel, la culture d'entreprise etc., (Johnson, 1988, Schein, 1985) contribuent à ce que les activités quotidiennes soient effectuées de manière aussi efficaces que possible.** Ils participent à la résistance aux changements et au maintien du statu quo dans l'intérêt de l'efficacité à court terme de l'organisation. En effet, « les organisations ont besoin d'ordre pour assurer leur mission d'organisation, pour permettre aux acteurs de se situer, de décider, de clore un système trop complexe pour un décideur cognitivement limité, pour créer de la certitude afin que les schémas classiques rationnels puissent prendre leur pleine mesure. » (Thiéart & Forgues, 1993)

### **I.3 D'un état stable à un fonctionnement au bord du chaos**

**Ce besoin d'ordre et la tendance de l'organisation à se concentrer sur l'efficacité poussent l'entreprise vers un état stable.** Ainsi, dans les modèles stratégiques dominants dans les dernières décennies : planification stratégique, analyse concurrentielle, etc., la dynamique de succès est supposée passer par la stabilité et la régularité. L'objectif de la gestion est alors de permettre à l'entreprise d'atteindre un optimum d'adéquation entre ses ressources et l'état de l'environnement.

Cependant, comme nos propos du chapitre précédent l'ont montré, cette stabilité peut mettre la compétitivité, voire l'existence même de l'entreprise en péril . **La poursuite de la stabilité et l'évitement de l'incertitude interfèrent avec l'adaptation sur le long terme et la survie de l'organisation.** (Miller & Mintzberg, 1974) car l'environnement change.

**Cette recherche de la stabilité**, qui trouve son origine dans la physique newtonienne est ainsi **actuellement remise fondamentalement en question** (Stacey, 1995) Ainsi, pour certains auteurs (Stacey, 1991, 1995 ; Nonaka, 1988 ; Brown & Eisenhardt, 1998) la pérennité de la performance de l'entreprise passe par une modification de la trajectoire des organisations. D'un fonctionnement à l'équilibre, où l'on recherche la meilleure adéquation entre l'entreprise et son environnement, on passe à un fonctionnement basé sur un certain degré de déséquilibre.

Il ne s'agit toutefois pas de passer d'un extrême à l'autre en plaçant le curseur à l'autre pôle (c'est-à-dire à un fonctionnement totalement chaotique). Si tous les agents impliqués dans un système changent les règles qui le gouvernent, le comportement de chacun ne pourra pas s'appuyer sur celui des autres. Le système est alors conduit par un « feed-back amplificateur » (Bougon & Komocar, 1990) sur un chemin explosif le conduisant à un équilibre instable. (Stacey, 1995)

**Les tenants des théories de la complexité proposent de passer à un fonctionnement de l'entreprise « au bord du chaos »** (Brown & Eisenhardt, 1998). Le bord du chaos, tel que défini par Kauffman (1995) est « l'état naturel entre l'ordre et le chaos, un grand compromis entre la structure et l'inattendu. » Cette idée rejoint les idées déjà émises par les auteurs qui se sont penchés sur l'organisation qui s'auto-renouvelle<sup>43</sup>. (Hedberg & al., 1976 ; Pascale, 1990 ; Bartlett & Ghoshal, 1994a, 1995c) Pascale (1990) par exemple, décrit ce type d'organisation comme celles qui créent de manière délibérée une instabilité interne.

**« Le problème majeur qui [...] est alors posé est de savoir comment [maintenir ...] un minimum de stabilité<sup>44</sup> permettant [aux organisations] de gérer [leurs activités] tout en gardant une forte réactivité. »** (Thiéart & Forgues, 1993) qui va lui permettre de s'adapter aux états successifs de l'environnement.

---

<sup>43</sup> « Self Renewing Organization » Certains auteurs parlent également d'auto-organisation. Dans les deux cas, nous entendons « une organisation qui soit capable de découvrir [notamment] par expérimentation, les réponses à ses problèmes et les modes de gestion adaptés aux conditions changeantes de fonctionnement auxquelles elle est soumise. » (Thiéart & Forgues, 1993) Le concept d'auto-organisation trouve notamment son origine dans les travaux du physicien chimiste belge Ilya Prigogine sur les structures dissipatives.

<sup>44</sup> Cette stabilité étant conférée par les divers éléments (paradigme, culture, etc.) de notre processus visionnaire de pilotage tel que nous avons pu le définir jusque-là.

## **II. Stratégie et diversité au sein de l'entreprise**

Les recherches en management stratégiques proposent, afin de gérer cette situation et de lui permettre de réagir à au trop plein de stabilité créée par ses générateurs de cohérence (McGivern & Tvorik, 1998) un certain nombre de mécanismes destinés à favoriser l'émergence de cette diversité au sein de l'entreprise. Ces mécanismes peuvent se regrouper en plusieurs ordres :

- **Une diversité cognitive** induisant notamment certaines pratiques spécifiques de ressources humaines ;
- **La création d'un espace de liberté conduisant à l'expérimentation ;**
- **L'encouragement de la coopération et du partage d'information** au sein de l'entreprise ;

Les paragraphes suivants abordent chacun de ces types de mécanismes et leur rôle dans le maintien d'une certaine diversité au sein de l'entreprise.

### **II.1 Diversité cognitive**

Pour Moscovici & al. (1984), Johnson (1988) ou Romelaer (1996), une des premières manières de favoriser l'émergence d'une certaine diversité au sein de l'entreprise consiste à **atténuer l'homogénéité des cartes mentales individuelles**. Ainsi, pour Moscovici & al. (1984) la présence d'une minorité s'efforçant d'introduire ou de créer des modes de pensées ou de comportements nouveaux ou de modifier des visions préexistantes, est une des variables clés qui peut conduire à l'innovation ou au changement. Johnson (1988) confirme : « Une entreprise est plus à même d'adopter des stratégies [...] divergentes [...] si elle possède une idéologie organisationnelle plus hétérogène. Romelaer (1996) commentant les recherches de Barr, Stimpert & Huff, abonde également : « Les entreprises stratégiquement les plus solides ont des « cartes mentales » plus plastiques que les autres. »

Ces propositions sont compatibles avec notre conceptualisation théorique d'autant que comme le notait Abric (1994) (Cf. Chapitre 3) pour obtenir une représentation commune, nul besoin que l'ensemble des représentations individuelles coïncident. Il suffit que le noyau commun soit le même. **L'entreprise a donc la possibilité d'entretenir une certaine diversité cognitive en laissant en son sein un certain nombre d'individus dont au moins**

**les éléments périphériques au noyau sont très différents de ceux des autres représentations individuelles.**

Pour maintenir cette hétérogénéité des représentations certains auteurs proposent une politique de gestion des ressources humaines spécifique : **le recrutement de personnes ayant des profils différents** : diversifier les sources de nouveaux embauchés, « intégrer un éventail hétéroclite d'individus (Hamel & Prahalad, 1995), ne pas se focaliser sur une formation. (Collins & Porras, 1996b), faire entrer dans l'organisation des personnes avec moins d'adhérence à la culture organisationnelle (Schein, 1985) afin de maintenir une certaine hétérogénéité du personnel (Koenig, 1996b). Koenig (Ibid.) recommande également d'**engager « des individus qui tolèrent l'incertitude et l'ambiguïté. »**

Pour contrecarrer l'influence du paradigme en vigueur dans l'organisation, il peut également être utile d'instituer au sein de l'entreprise des mécanismes de remises en question de la « pensée unique » en vigueur. Ainsi Laroche & Nioche (1994) estiment-ils que cela permet d'appréhender l'approche en terme de biais cognitif (Cf. Chapitre 1) sous un nouvel angle :

*« L'approche en terme de biais cognitifs [...] comporte des implications prescriptives évidentes, mais qui se formulent de manière novatrice. Il ne s'agit plus tant de traduire les problèmes managériaux en termes mathématiques [...] que de prévenir par des méthodes plus sociales que quantitatives, les erreurs de raisonnement et de traitement de l'information. Par exemple, la technique bien connue de « l'avocat du diable » peut être envisagée comme un moyen de conduire les décideurs à entendre des informations et des arguments que leurs préférences tendent à discréditer d'emblée et d'éviter ainsi le phénomène de focalisation sur la solution préférée. » (1994:73)*

Ainsi, comme le font remarquer Hedberg & al. (1976) les membres d'une organisation qui s'auto-renouvelle, « questionnent sans cesse leurs croyances et leurs habitudes. » « **L'auto-critique** favorise le changement venu de soi-même et l'amélioration avant que le monde extérieur n'en impose la nécessité. » (Collins & Porras, 1996b) Johnson (1988) fournit quant à lui d'autres pistes pour une mise en œuvre de ce « questionnement » : « Cette hétérogénéité peut être bâtie de nombreuses façons [...] la suppression de niveaux hiérarchiques [...], le challenge délibéré des pratiques. ». Cette dernière remarque recoupe

les travaux de March & Simon (1955) qui proposaient déjà que les managers établissent des programmes pour renouveler périodiquement leur organisation.

Quant à Hamel & Prahalad (1995) ils ajoutent « **il faut libérer l'initiative : que l'organisation soit sa première concurrente.** » ce que Collins & Porras (1996b) illustrent par cet exemple :

*« Boeing confie à ses directeurs la mission de développer une stratégie comme s'ils travaillaient pour une entreprise concurrente ayant pour but d'écraser Boeing : quelles faiblesses exploiter ? Quelles forces mettraient-ils en avant ? Etc. En fonction de cela comment l'entreprise pourrait-elle répliquer ? » (1996b:258)*

Cette remise en cause des cadres mentaux au sein de l'entreprise permet de créer un espace de liberté (Koenig & Thiétart, 1995) et de susciter un « conflit créateur » (Nonaka, 1988), autorisant l'entreprise à s'engager dans la voie de l'expérimentation.

## **II.2 Renouveau, droit à l'erreur et expérimentation<sup>45</sup>**

Pour Hedberg & al. (1976) : « **l'organisation qui s'auto-renouvelle, reste prête à remplacer les vieilles méthodes, et à détruire les anciennes même si elles restent adéquates, pour en essayer de nouvelles, en regardant chaque développement comme une expérience qui en suggère de nouvelles.** » Politique qui sera réaffirmée vingt ans plus tard par Collins & Porras (1996b) pour qui les entreprises visionnaires se doivent de renouveler leurs gammes même si celles-ci ne sont pas encore obsolètes. Ils citent ainsi l'exemple de 3M dont la politique est de renouveler 20% de ses produits tous les 5 ans. Ligne de conduite d'ailleurs suivie par d'autres entreprises performantes dans les années 90 comme Intel (Grove, 1997).

A la suite de Hedberg, Nystrom & Starbuck, Weick (1977) met également en exergue les mérites de l'expérimentation et de l'exploration. Quant à Quinn (1985) il constate

---

<sup>45</sup> Dans ce chapitre, nous traitons de l'innovation au sens large que nous entendons comme tout mécanisme susceptible de favoriser la diversité au sein de l'entreprise et donc d'éviter que l'action organisationnelle ne se limite progressivement à une réplique des pratiques connues et habituelles.

que les entreprises de son étude<sup>46</sup> « adoptaient les solutions où qu'elles soient, sans se préoccuper de plans formels qui pourraient limiter l'horizon de leur imagination. » De même, March (1981) suggérait que « **le développement d'activités reliées seulement de manière lâche à leur mission** peut constituer pour l'organisation un moyen d'améliorer sa capacité de réponse à la complexité et aux mutations de l'environnement. » (Koenig & Thiétart, 1995)

Quant à Collins & Porras (1996b) ils tirent les conclusions suivantes de leur étude empirique de douze entreprises visionnaires américaines :

*« En examinant l'histoire de [ces] entreprises [...] nous avons été frappés de constater à quel point elles ont accompli certaines de leurs plus belles performances, non pas une planification stratégique détaillée, mais plutôt par expérimentation, essai et erreur, opportunisme et - presque au sens propre du terme - par accident. Ce qui apparaît a posteriori comme une brillante stratégie a souvent été le résultat résiduel d'une expérimentation opportuniste et « d'accidents voulus » » (1996b:200)*

D'après cette littérature, cette expérimentation peut s'envisager de deux manières. D'une part une **recombinaison des outils et des ressources existantes** (Hamel & Prahalad, 1995), **d'autre part l'exploration de nouvelles voies totalement inédites**. Les deux n'étant, bien entendu, pas exclusives l'une de l'autre. Si la seconde a suscité plus de recherches (voire tous les écrits sur l'innovation et sa gestion au sein de l'entreprise) la première est également importante comme le souligne Koenig (1996b) :

*« La capacité à utiliser intelligemment les ressources disponibles est essentielle. Fréquemment, elle suppose de recourir à d'habiles bricolages. [...] c'est-à-dire à : a) détourner un objet, un instrument, une idée, une institution, etc. de leur système de référence et de leur finalité propre, pour les intégrer dans un système nouveau et leur donner une finalité nouvelle ; b) transformer un assemblage d'éléments pour le doter de propriétés et de finalités nouvelles. » (1996:37)*

« Dans cet esprit [d'encouragement de l'expérimentation] les travaux sur l'intrapreneuriat sont révélateurs de l'existence, dans certaines organisations, de cette volonté

---

<sup>46</sup> Quinn (1985) a étudié durant 2 ans et demi le management de l'innovation dans un groupe de petites et de grandes entreprises européennes, japonaises et américaines.



de créer en leur sein les conditions nécessaires à la mise en œuvre d'expériences en matière d'innovation. » (Thiéart & Forgues, 1993) « [Ainsi,] l'organisation se doit d'offrir aux « entrepreneurs de l'intérieur » la liberté d'explorer de nouvelles manières de faire et de le fournir suffisamment de ressources pour approfondir de nouveaux domaines de croissance. » (Koenig & Thiéart, 1995).

Au niveau collectif, Alter (1995), suggère l'idée de **faire cohabiter** au sein même de l'organisation des « **déviant**s » chargés d'innover et d'explorer de nouvelles voies au côté des « **légalistes** » partisans du système existant. Poursuivant sur cette piste, Romelaer (1996) précise :

*« [Ces déviants] sont sanctionnables, mais leur action est tolérée par la direction générale, qui les laisse, si c'est raisonnable, agir tout le temps nécessaire pour que leur innovation sauvage aboutisse à un mode de gestion raisonnablement stabilisé. [...] Tout ce fonctionnement a bien entendu des conséquences stratégiques profondes, et il se déroule presque entièrement en dehors du processus officiel de formation de la stratégie, et même en contradiction avec lui. » (1996:68)*

Ce processus hétérodoxe possède plusieurs avantages :

- Procéder à un essai limité permet de démontrer le bien fondé de la démarche. L'exercice permet ainsi un premier déminage ;
- Limiter l'expérimentation à une partie de l'organisation permet de mieux apprécier les effets directs des innovations, l'entreprise peut modifier à tout moment l'orientation de ses efforts et maintenir le fonctionnement organisationnel à l'intérieur de plages prédéterminées, sans risquer une dérive complète ;
- « En dernier lieu, [...] le retour d'apprentissage des unités confrontées à une logique nouvelle permet à la direction [...] d'apprendre comment son propre système fonctionne et d'affiner peu à peu ses actions. » (Koenig & Thoéart, 1995)

Au niveau plus individuel, et de manière encore plus pratique, Collins & Porras (1996b) suivant l'exemple de certaines entreprises de leur échantillon recommandent ainsi de **laisser un certain temps aux salariés pour développer des idées qu'ils estiment prometteuses pour l'entreprise**. Pour ces deux auteurs, développer l'initiative au sein de

l'entreprise passe également par la mise en place de **prix de l'innovation**, récompensant les entrepreneurs les plus performants au sein de l'organisation.

Toutefois, il ne suffit pas d'encourager l'expérimentation et la prise de risque pour rendre l'entreprise réactive. Collins & Porras (1996b) soulignent à juste titre que l'expérimentation n'est pas toujours payante. Quinn (1985) remarque ainsi **que 90 à 99% des tentatives se soldent par un échec**. Comme le note Grove (1997) elle s'apparente alors à une « **prise de pari** », il convient donc de **concéder un droit à l'erreur aux innovateurs**. Ce que, dans leur style flamboyant, Collins & Porras (Ibid.) confirment :

*« Acceptez que des erreurs soient commises ! [Suivez] le principe de Darwin : » Multipliez, variez, que les plus forts survivent et que les plus faibles meurent. » Les échecs peuvent apprendre beaucoup, et peuvent resservir plus tard. » (1996b:228)*

**Cette expérimentation**<sup>47</sup>, que ce soit par l'intermédiaire de l'innovation « sauvage » ou bien encore de la mise en place de modes de fonctionnement différents de ceux existants **permet de créer un répertoire de réponses nouvelles à des demandes de l'environnement que l'on ne peut prédire.** » (Thiéart & Forgues, 1993). Notons **que ces conclusions sont en accord avec les travaux sur l'apprentissage organisationnel.** « [... En effet,] **on peut voir l'apprentissage comme une volonté d'expérimentation et de recherche de voies différentes** de celles empruntées par le passé. [...] Ainsi se crée « un catalogue de configuration dans laquelle l'organisation peut puiser lorsque les forces de changement l'emportent sur la viscosité et les résistances de cette dernière. » (Ibid.)

« [Cependant,] **favoriser l'apprentissage nécessite d'enrichir le travail interprétatif** » (Koenig, 1996b) Ce qui passe notamment par une mise en commun des savoirs au sein de l'entreprise et **donc le développement de la coopération et de la communication.**

### **II.3 Communication et coopération**

Un second moyen de favoriser la diversité au sein de l'entreprise est d'encourager la communication et la coopération au sein de l'organisation. Souvent de nouvelles idées et de nouvelles voies à explorer émergent de la confrontation de points de vue différents venant de

---

<sup>47</sup> Que nous incluons dans l'innovation au sens large telle que nous la définissons dans la note n° 45 (p.102)

différents points de l'organisation. Pour faciliter cette communication et cette coopération la littérature propose plusieurs mesures.

Nous pouvons les rassembler autour de trois pôles :

- Pour favoriser la coopération, Il peut s'avérer nécessaire de **déstructurer l'entreprise forme M de Chandler et sa structure hiérarchique**. La structure pyramidale, où la grande majorité de la communication est « top down » est abandonnée. (Bartlett & Ghosal, 1994b). C'est pourquoi Johnson (1988) préconise un raccourcissement des hiérarchies. De même, Hamel & Prahalad (1995) recommandent de « décloisonner les organisations ». Ainsi, Quinn (1985) observe que les entreprises innovantes essaient de garder leurs divisions opérationnelles et les unités techniques, petites.
- Mais la coopération au sein de l'organisation suppose également, autonomie et délégation. Bartlett & Ghoshal, (1995c) plaident pour la mise en place d'un style de management basé sur la confiance entre supérieurs et subordonnés et le soutien des initiatives par le management. Confirmant ces théories, Miller & Mintzberg (1974) observent que les entreprises opérant avec succès dans des marchés turbulents **se gèrent de façon participatives et délèguent aux unités qui ont à faire face à l'environnement**. De même, Collins & Porras (1996b) remarquent que les entreprises de leur échantillon « ont d'avantage décentralisé et ont offert plus d'autonomie opérationnelle que les [autres] »
- Enfin, l'existence de dispositifs formels peut également favoriser la coopération et la communication interne. Koenig (1996b) fournit ainsi quelques recommandations pratiques pour favoriser la coopération et une meilleure circulation de l'information au sein de l'organisation : par exemple **la mise en place de réseaux d'échanges, de rencontres transversales, de séminaires thématiques etc.**

### ***III. Pilotage et diversité : quelques critiques***

La littérature abordée dans ce chapitre traite de la diversité à deux niveaux différents. D'un côté, nous trouvons une littérature qui traite du sujet à un niveau global et conceptuel (Stacey, 1995 ; Brown & Eisenhardt, 1998 ; Thiétart & Forgues, 1993 ; Koenig & Thiétart,

1995 ; etc.). Celle-ci offre un cadre séduisant, qui semble a priori pertinent et qui ancre bien la gestion de la diversité dans le pilotage de l'entreprise. Toutefois, cette littérature est loin d'être toujours fondée empiriquement, ce qui pose le problème de la légitimité de ses conclusions. Ainsi, comment définir pratiquement dans une organisation ce qu'est un fonctionnement au bord du chaos ? Comment savoir si l'organisation a atteint un niveau de diversité cognitive suffisante ? Etc. Cette littérature ne donne pas de piste précise pour répondre à ces questions.

Pour tenter de fournir un début de réponse à ces interrogations, nous avons examiné un autre type de littérature qui, à l'inverse se veut beaucoup plus pratique et fourni des outils beaucoup plus opérationnels pour gérer la diversité. Ce sont par exemple les recommandations de Collins & Porras (1996b) sur la gestion des ressources humaines, celle de Koenig (1996) sur la mise en place de réseau, de forums ou les recommandations d'Alter (1995) en matière d'innovation et de déviance, etc. Ce type de littérature peut nous aider pour recenser les différents mécanismes susceptibles d'aider l'entreprise à instiller un certain degré de diversité en son sein. Elle peut ainsi nous servir de « grille de pointage » pour notre étude empirique. Toutefois, cette partie de la littérature ne se rattache pas toujours explicitement au pilotage global de l'entreprise.

Ainsi le lien entre ces deux types de littérature, l'un très conceptuel, l'autre très pratique est pour l'instant relativement peu fondé empiriquement. **Notre travail empirique, présenté dans la suite de la thèse devrait nous permettre de déterminer la pertinence de la gestion de la diversité au niveau du pilotage global. Si cette pertinence est confirmée, notre étude de terrain devrait en outre nous permettre de porter un regard critique sur ces différents dispositifs** pour tenter de déterminer notamment leurs avantages et inconvénients respectifs et voir lesquels sont les plus utilisés.

Une seconde interrogation concerne la conceptualisation du pilotage par la vision. La conduite de l'entreprise telle qu'elle ressort de ce chapitre 4, ne constitue pas à nos yeux une construction exempte de faiblesses. Certes, la cohérence interne est relativement importante. La gestion de la diversité s'insère assez logiquement dans notre conceptualisation du pilotage et répond d'une manière a priori adéquate aux critiques formulées à l'encontre de la littérature examinée au chapitre 3, mais cela ne préjuge en rien de la validité de notre modélisation. **En intégrant toutes ces notions** (paradigme, valeurs fondamentales, culture, apprentissage, pour ne citer que les principales) **notre construction n'est-t-elle pas devenue une sorte de fourre-tout dont la réalité sur le terrain n'est pas assurée ?** Les entreprises utilisent-elles

le pilotage par la vision tel que nous l'avons défini avec tous ses éléments liés entre eux ou se basent-elles uniquement sur une partie de notre conceptualisation (le paradigme par exemple) ? La partie empirique de notre recherche dont nous rendons compte dans la suite du présent travail devrait nous fournir des réponses à ces interrogations.

#### **IV. Résumé et conclusion du chapitre 4**

Si l'on suit les conclusions des travaux s'intéressant à la complexité, il apparaît que pour faire face au risque de déconnexion de l'entreprise d'avec son environnement, l'organisation gagne à passer d'un fonctionnement centré sur la stabilité à un fonctionnement centré sur l'équilibre instable à la « frontière du chaos ».

Dans ce cadre, afin de favoriser les interactions avec l'environnement, **les entreprises doivent créer intentionnellement une diversité interne (ou désordre) afin de répondre aux différentes demandes externes. Elles vont de ce fait même être génératrice de chaos.** (Thiéart & Forgues, 1993)

La recherche propose un certain nombre de pistes pour faire naître cette diversité : remettre en cause les représentations, les comportements, les pratiques ou les produits que les organisations offrent ; mettre en place des dispositifs destinés à favoriser l'expérimentation et la prise de risque ; encourager la coopération et le partage de l'information par la mise en réseau de l'organisation.

Par delà ce recensement, nous pourrions reprendre les propos de Collins & Porras (1996b). Ils résumant bien à notre sens l'esprit des travaux présentés ici :

*« Comme les grands artistes ou les inventeurs, les entreprises prospèrent dans le mécontentement. Elles comprennent que la satisfaction mène à la complaisance, ce qui entraîne inévitablement le déclin. [Pour cela,] elles installent des mécanismes puissants pour créer l'inconfort, pour éradiquer la complaisance et stimuler le changement et l'amélioration. » (1996b:257)*

Cependant, il nous faut souligner, comme le constatent Koenig & Thiéart (1995) que la complexité du système est réelle :

*« La maîtrise [du système] n'est et ne sera jamais acquise. Les organisations mécaniques peuvent aspirer à une relative stabilité. En revanche, les organisations complexes doivent vivre une stabilité*

*changeante ponctuée d'une succession d'équilibres sur l'étroite frontière entre ordre et chaos. Ces organisations ont besoin de rationalité, de certitude, de stabilité afin de pouvoir agir en tant qu'entités finalisées. Elles ont également besoin d'instabilité et d'expérimentations afin d'explorer maintenant les réponses à apporter aux demandes futures qu'elles ne peuvent anticiper. Leur équilibre dynamique est constamment menacé d'effondrement Trop d'initiatives divergentes et contradictoires et c'est l'éclatement ; trop d'encadrement et de structure et cela devient un carcan. La route est étroite entre les tenants de l'ordre et ceux du changement. » (1995:82)*

Cette voie est d'autant plus étroite que comme le remarquaient déjà Cyert & March (1963), il est difficile pour une organisation d'allouer assez de ressources pour chercher de nouvelles opportunités dans son environnement tant les réponses défensives à des problèmes nouvellement reconnus consomment de ressources.

Le désordre, s'il est inhérent à la nature dynamique des organisations est également le fruit de la volonté délibérée des acteurs. (Thiéart & Forgues, 1993) Ainsi, « de formulateurs de la stratégie, [...] d'architectes de la structure formelle [de l'organisation], **les dirigeants [sont devenus ...] les développeurs de processus organisationnels qui capturent l'initiative individuelle de façon à ce qu'elle serve la compétitivité de long terme de l'entreprise.** » (Bartlett & Ghoshal, 1993)

Suivant les points évoqués dans ce chapitre, nous pouvons donc modifier notre représentation du processus visionnaire de pilotage de l'entreprise pour y intégrer ces mécanismes. (Cf. Figure 6 p.110) En reprenant le schéma présenté à la fin du chapitre 2, nous pouvons les représenter de la façon suivante. Une double flèche transversale figure les mécanismes de coopération nécessaires au maintien de la diversité, tandis qu'une flèche verticale symbolise les dispositifs censés favoriser l'expérimentation, l'innovation, et l'émergence de solutions alternatives.

A la suite de March (1991) Koenig (1996a) note : « Toute organisation qui vit dans un environnement perturbé voit son avenir conditionné par son attitude à exploiter convenablement la situation du moment et par sa capacité d'adaptation aux variations. Si elle veut vivre longtemps, toute organisation doit donc satisfaire deux exigences contradictoires : être constamment adaptée et savoir s'adapter de façon répétée. ».

Nous pouvons donc conclure en disant que l'organisation doit sans cesse arbitrer entre affinage du paradigme existant et introduction d'un certain degré de diversité. **Piloter**

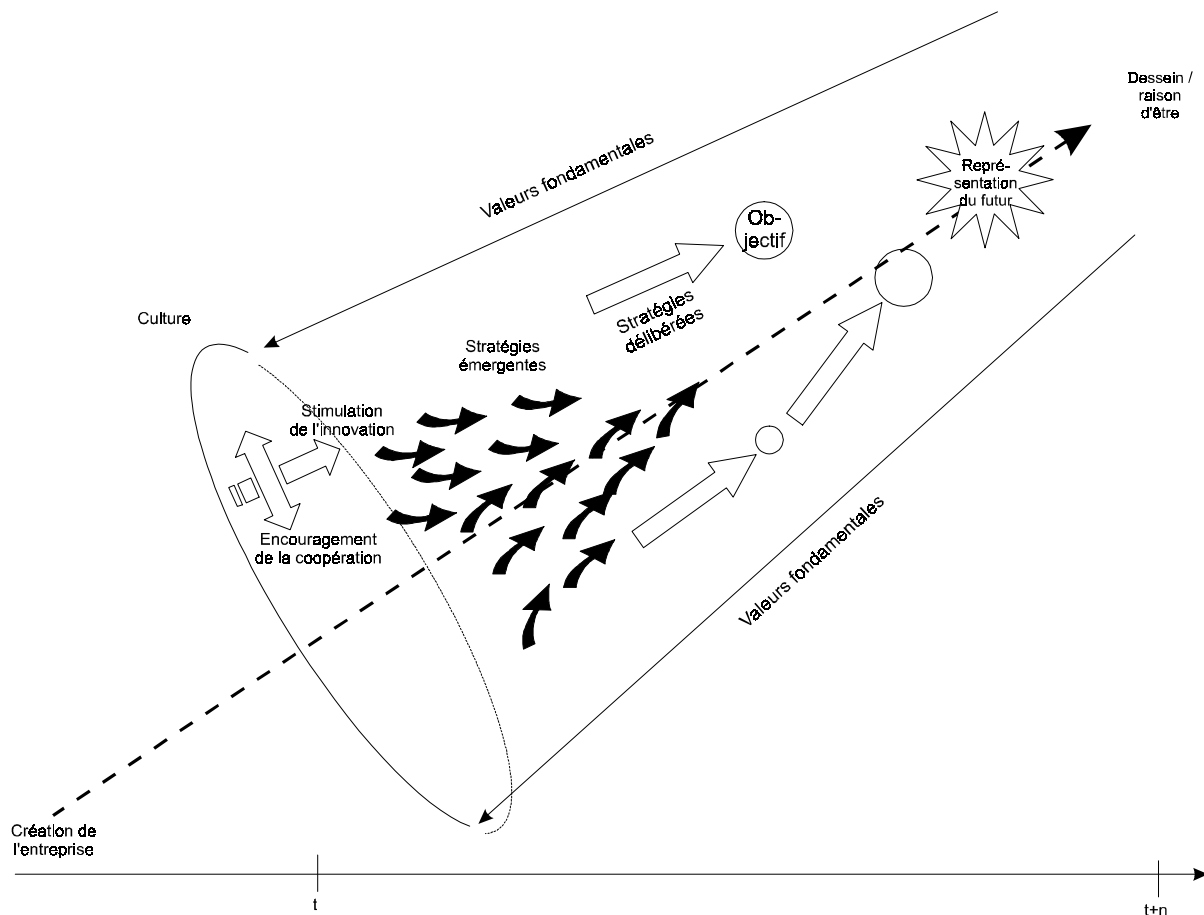


Figure 6 Représentation du processus visionnaire de pilotage incluant des dispositifs de maintien de la diversité

**l'organisation revient alors à gérer, en plus de la tension entre présent et futur, une autre tension : celle entre nature et identité de l'organisation d'une part et diversité et changement d'autre part.**

Notre étude de terrain devrait nous permettre de juger de la pertinence de cette conceptualisation.



## Pour conclure : Un regard global sur notre conceptualisation<sup>48</sup>

Au terme de cette étude de la littérature, nous pouvons conclure notre analyse de la littérature en dressant une perspective plus complète du pilotage de l'entreprise par la vision.

### ***I. Vision et stratégie « tâtonnante »***

De manière générale, **le pilotage par la vision s'avère relativement similaire à la stratégie « tâtonnante »** telle qu'elle est définie par Avenier (1996), « terme [...] introduit pour désigner diverses conceptions de la stratégie qui se développent depuis le début des années 1990, et mettent [...] l'accent sur « les mises en relations », les « oscillations » les « va-et-vient », les « interactions », les « allers/retours », « les relations récursives entre projet et action », « la remise en cause du clivage entre décideurs et exécutants [...] et entre réflexion et action. » le fait que « action et réflexion sont intimement mêlées et chacun est à la fois auteur et acteur à des degrés divers. », « la combinaison tâtonnante d'émergence et d'intentionnalité ». »

---

<sup>48</sup> Nous rappelons que du fait de notre démarche caractérisée par des allers et retours fréquents entre la littérature et le terrain, notre conceptualisation, telle que nous la présentons dans notre thèse, ne s'appuie pas uniquement sur l'analyse de la littérature de recherche, mais a été également alimentée par la confrontation de cette littérature avec les premières données issues de notre étude empirique.

« Les stratégies induites par ce mode de pilotage<sup>49</sup> sont délibérées dans le sens où elles s'insèrent dans le contexte plus large d'une vision. [...] et elles sont émergentes dans le sens où les stratégies évoluent à mesure que l'organisation apprend de nouvelles compétences et développe des capacités additionnelles à travers l'expérimentation et l'action. » (Bahrami & Evans, 1989). Ainsi, **la réalisation de la vision implique à la fois engagement et divergence**. Engagement parce que la vision ne peut exister que portée par un acteur individuel ou collectif qui s'efforce de faire advenir un futur souhaité. Divergence parce qu'au cours de sa réalisation le projet se transforme et s'écarte de la vision d'origine. (Koenig, 1996)

Les propos d'Avenier (1996) illustrent bien cette dialectique. (Cf. Encadré 8 p.113)

**Encadré 8 : La dialectique de la stratégie tâtonnante (Avenier, 1996)**

« L'action stratégique, c'est -à-dire la mise en œuvre des moyens à un instant donné, t1 par exemple, est conçue en référence :

- aux fins (à la vision stratégique) en vigueur à ce moment (t1) ;
- et aux contextes dans lesquels ces fins s'appliquent et ces moyens se mettent en œuvre.

L'action stratégique elle-même peut conduire les acteurs à imaginer d'autres moyens pour mettre en œuvre ces fins, ces autres moyens suggérant à leur tour d'autres fins (une autre vision stratégique)

La formulation de la vision stratégique (les fins) à un instant donné t2, par exemple, s'effectue en référence notamment à la fois :

- aux fins en vigueur jusqu' à là
- aux contextes dans lesquels intervient l'entreprise pendant la période qui sépare cet instant du moment où ces finalités ont été définies (t1-t2)
- aux moyens alternatifs qu'à pu suggérer la mise en œuvre dans les contextes du moment (entre t1 et t2), des moyens imaginés pour atteindre les fins exprimés à l'instant t1.

---

<sup>49</sup> Nous distinguons le pilotage par la vision de celui par la planification ou par l'analyse concurrentielle par exemple. Non qu'une entreprise guidée par une vision n'utilise pas ces deux outils, mais plutôt qu'ils ne sont pas centraux : ils ne servent pas de fédérateur aux stratégies de l'entreprise. La planification stratégique par exemple va alimenter la vision en données. Et de cette vision va naître un certain nombre d'objectifs etc. Ce n'est pas le processus de planification qui va lui-même générer des stratégies « clé en main ».

Cette dialectique fins/moyens fonctionne aussi bien au niveau central qu'au niveau périphérique : c'est-à-dire que l'on raisonne en terme de vision et d'actions stratégiques centrales ou de vision et d'actions stratégiques périphériques (c'est-à-dire d'un même niveau). [... Par ailleurs,] les processus se déroulent de façon non nécessairement synchrone ni linéaire (l'intervalle t1-t2 n'a pas forcément la même durée que t2-t3 ni même t3-t4), avec un rythme spécifique à chaque entreprise, dans un temps considéré comme une variable continue. » (d'après Avenier, 1996:8-9)

Par ailleurs, « **[la vision] en cherchant à piloter le changement s'inscrit dans le présent/futur, mais elle ne peut faire abstraction de son passé, par souci de continuité.** » (Schmidt 1993) « [... Elle] doit [en outre] être capable de concilier rêve et réalisme, ambition et humilité. Tout en proposant des objectifs séduisants et stimulants il convient également de faire apparaître le rêve comme potentiellement réalisable dans le futur. [...] Créer une tension [« créatrice »] suppose une ambition forte conjuguée à une modestie certaine afin que l'étape de mise en œuvre ne conduise pas à de profondes désillusions. » (Métais & Roux-Dufort, 1997)

Enfin, **le processus visionnaire de pilotage s'inscrit dans une dialectique entre réflexion et action.** « La pensée stratégique produit à l'évidence de l'action stratégique, mais celle-ci est tout aussi bien reconstruite après coup par des explications et des justifications qui maintiennent une cohérence et une continuité dans le comportement de l'entreprise et de ses principaux acteurs. » (Laroche & Nioche, 1994) Or, ces explications et ces justifications de la même façon que d'éventuels processus destinés à apprendre des actions passées s'insèrent dans un processus de réflexion a posteriori.

## ***II. Le pilotage par la vision comme gestion d'un ensemble de tensions***

Dans les chapitres 1 à 4 nous avons mis en lumière 2 tensions principales celle entre présent et futur et celle entre identité et diversité. **Les développements de la section 1 de cette conclusion nous permettent de constater que plus largement « [la vision] se nourrit en permanence de processus à la fois antagonistes, complémentaires et concurrents. »** (Schmidt, 1993) Ainsi, suivant les travaux de Hedberg & al. (1976) nous pouvons ainsi voir le pilotage de l'entreprise comme l'art de maîtriser 6 arbitrages, qui correspondent à notre sens à autant de tensions qu'il s'agit de maintenir.

1. « **Un consensus minimal** : une organisation peut extraire des avantages du consensus et de la dissension simultanément. L'équilibre implique que le consensus ne devienne pas de l'embrigadement et que la dissension ne devienne pas la guerre. [...] Toute organisation est aveugle face à certains phénomènes [...] Mais une bonne organisation voit plus de choses, comprend mieux ce qu'elle perçoit [...]
2. **Un contentement minimal** : il est vital que les gens soient au moins satisfaits un minimum de leurs récompenses personnelles que leur apportent leurs activités courantes ainsi qu'avec les buts de long terme et les attentes de leur organisation. [...] D'un autre côté, un engagement excessif induit des crises. [...] Un mécontentement suffisant pour induire que les personnes parlent de ce qui ne va pas selon eux, fournit une assurance cruciale contre les crises et les surprises. [...] »
3. **Une prospérité minimale** : la prospérité procure des avantages. Elle autorise une marge qui absorbe les conséquences de défaillances, et qui comble la faille entre l'environnement et l'organisation. Elle donne l'opportunité à l'initiative et à l'expérimentation. Les buts de long terme peuvent être poursuivis, les stratégies analysées et les décisions prises avec un peu de recul et de réflexion. Les membres de l'organisation peuvent être retenus et les savoirs mis à jour. Des structures alternatives peuvent également être essayées. Ainsi, un petit tampon de ressources flexibles est un actif. Toutefois, une prospérité croissante peut être un passif sérieux comme la pauvreté. [Car] une organisation doit garder en mémoire qu'un environnement reste en parti inconnu, qu'il évolue et qu'il devient parfois hostile. [...] »
4. **Une production minimale de plans et de buts** : une organisation doit planifier son futur mais pas se baser sur des plans. [...] Le plan est indispensable pour permettre à l'organisation de se ménager des délais suffisants pour ses actions, mais comme il y a toujours quelques éléments singuliers qui échappent à l'intention prévisionnelle, il lui faut être succinct, l'entreprise doit toujours être prête à transgresser ses propres plans si les circonstances l'exigent. (Koenig, 1996) »
5. **Une rigueur de gestion minimale** : l'organisation pour laquelle nous plaidons ici est tout sauf bureaucratique. » Il convient que l'organisation accepte le chevauchement des responsabilités et admette le développement d'activités concurrentes, de réseaux de communication faiblement canalisés, etc. L'organisation doit admettre une certaine dose d'imperfection. (Koenig, 1996)

6. **Une cohérence minimale (des actions dans le temps)** : ce qu'une organisation devrait éviter ce sont les révolutions drastiques. [« Les organisations se comportent souvent comme si elles préféraient la révolution à l'évolution. Des politiques rigides, une définition rigoureuse des responsabilités, des systèmes de contrôles centralisés [etc.] sont autant de mécanismes qui poussent à la reproduction et empêchent la régénération. » (Koenig, 1996)]

#### **Encadré 9 : Vers une nouvelle conceptualisation de l' entreprise ?**

Une telle représentation de l'organisation comme un ensemble de tensions ouvre une perspective en matière de management stratégique. Perspective qui possède, en outre, le grand avantage d'intégrer dès l'origine une dimension dynamique.

Osons avec précaution une schématisation des grandes lignes de ce que pourrait être cette conceptualisation, sachant qu'elle demande bien évidemment de plus amples recherches, un approfondissement certain et une validation empirique forte. Autant de travail qui déborde largement du cadre de cette thèse. Nous pouvons toutefois les esquisser ici :

Reprenons donc la conception de l'organisation comme un ensemble de feed-back formant des boucles amplificatrices ou déviationnistes, telle qu'elle est appréhendée par Weick (1979a), Giddens (1979) ou Bougon & Komocar (1990)<sup>50</sup> : un ensemble de boucles qui peuvent favoriser le changement (boucles amplificatrices) ou favoriser la stabilité (boucles contra-déviationnistes). Les différentes tensions agitant l'organisation peuvent alors être vues comme les manifestations de ces boucles. Si les boucles contra-déviationnistes sont plus nombreuses ou plus puissantes que les boucles amplificatrices, la stabilité l'emporte. Dans le cas contraire, le changement dirige l'organisation. (Bougon & Komocar, 1990) L'organisation et le changement sont alors les deux faces d'une même médaille (Weick, 1979a)

L'influence combinée de l'environnement sur l'entreprise - système ouvert - et du « chaos interne » provoqué par les sur ou sous réactions des agents (Stacey, 1995) provoque des oscillations entre les différents pôles, à l'image des trajectoires que suggèrent Hinnings & Greenwood (1988)<sup>51</sup> :

Pour ces deux auteurs, l'organisation peut connaître différentes trajectoires à partir d'une suite d'étapes :

- a) équilibre autour d'un paradigme ;
- b) existence de turbulences déclenchant des tentatives d'adaptation périphériques ne remettant pas en cause le paradigme ;
- c) mise à l'épreuve du paradigme ;
- d) révolution stratégique avec dissolution du paradigme ;
- e) installation d'un nouveau paradigme mais hiatus avec la périphérie de l'organisation ;

---

<sup>50</sup> Voir le chapitre 4 pour les principaux développements des travaux traitant de la complexité.

<sup>51</sup> Cité dans Laroche & Nioche, 1998

f) équilibre autour du nouveau paradigme ;

la trajectoire a) b) a) étant la vie courante de l'organisation ; a) b) c) a) une mise à l'épreuve débouchant sur une réaffirmation du paradigme (renforcé ou affaibli) c'est dans sa version positive un processus d'apprentissage stratégique, dans sa version négative un processus de déclin ; a) b) c) d) a) une révolution avortée avec restauration et enfin a) b) c) e) f) correspond à une transformation faisant l'économie d'une révolution. (d'après Laroche & Nioche, 1998)

L'entreprise connaît alors des périodes de stabilité et de changements, rejoignant ainsi les travaux sur l'équilibre ponctués (Crozier, 1962 ; Tushman & Romanelli, 1985 ; Gersick, 1991). Si cette alternance entre changement et stabilité semble la trajectoire la plus courante pour les entreprises c'est :

- d'une part, parce que la maîtrise simultanée de ces tensions est un exercice délicat tant les forces internes et externes sont nombreuses et contradictoires et rendent d'ailleurs la maîtrise totale de ces tensions illusoire.
- d'autre part parce que les modèles de management courants (planification, analyse concurrentielle, etc.) développés jusqu'alors privilégiaient la stabilité plutôt que la dynamique (Cf. Chapitre 4)

Or, l'évolution des conditions de concurrence (Bienaymé, 1995, 1998), l'hyper-compétition (D'Aveni, 1994) les développements technologiques (Teece, 1995) produiraient, pour certains auteurs, une accélération des processus de changement qui tendent à perdre ce caractère ponctué. « Le rythme accru du changement efface les phases de stabilité » (Laroche & Nioche, 1998) Si ce n'est pas la révolution permanente, c'est du moins le « changement sans relâche » (Brown & Eisenhardt, 1998) Dès lors, « **Stimulée par les transformations qu'elle perçoit dans les domaines économiques sociaux ou technologiques, l'entreprise doit éviter l'inertie comme la sur-réaction. Sa pérennité est affaire [d'arbitrages] entre [...] des principes antagoniques.** » (Koenig, 1996)

\* \* \*

Ainsi, au cours de cette première partie, nous avons développé, en structurant les travaux consacrés à la vision et à son rôle dans le pilotage de l'entreprise, une représentation du pilotage structuré autour de la vision qui peut répondre à notre question initiale : « Comment le concept de vision peut-il servir dans une représentation globale du pilotage de l'entreprise ? » Toutefois, cette représentation n'est pour l'instant que purement conceptuelle, et il convient donc de l'amender et de l'enrichir en la confrontant au terrain. C'est ce que nous nous proposons de faire dans la suite de cette thèse.

*DEUXIEME PARTIE :*  
*METHODOLOGIE*

**Dans la première partie de cette thèse, nous avons présenté la littérature de recherche traitant de notre sujet en tentant de classer ces travaux au sein d'un cadre théorique à quatre niveaux. Celui-ci permettait au final d'unir autour de la vision et dans une représentation du processus de pilotage de l'entreprise, les développements récents en sciences de gestion.** La littérature utilisée était de deux types :

- d'une part des textes portant sur tel ou tel aspect du processus de pilotage (apprentissage, culture, gestion de la diversité etc.) souvent solides empiriquement mais n'embrassant pas, bien évidemment, tout le mécanisme de pilotage ;
- d'autre part des textes s'efforçant de traiter ce processus dans sa totalité, mais souvent peu fondés empiriquement car se basant uniquement sur un construit théorique. En effet, hormis l'étude empirique de Collins & Porras (1996b) auprès de 12 entreprises américaines, aucune recherche n'a encore eu pour but d'étudier empiriquement le rôle de la vision dans le pilotage de l'entreprise. Par ailleurs, ces textes étaient souvent relativement normatifs (Cf. le chapitre 2 par ex.)

Ainsi, la construction globale développée au cours des chapitres précédents risque-t-elle d'être purement conceptuelle et donc déconnectée de la réalité française<sup>52</sup>. Dès lors, **il était indispensable d'alimenter également cette représentation du pilotage de l'entreprise d'éléments venant du terrain. C'est pourquoi nous avons mené une étude empirique auprès de onze grands groupes français.**

Dans un premier temps (chapitre 5), il convient donc de présenter la manière dont nous avons procédé pour mener ce travail de terrain, c'est à dire l'architecture de notre recherche ainsi que les choix méthodologiques adoptés pour la collecte des données : de la constitution de l'échantillon d'entreprises à étudier jusqu'au choix de la méthode de collecte des données.

Dans un second temps (chapitre 6), nous exposerons le processus d'analyse des données ainsi recueillies. Il détaillera d'une part la méthode utilisée pour traiter les données issues des entretiens que nous avons menés dans chaque entreprise, mais aussi le processus d'agrégation de ces données pour former un profil global au niveau de l'entreprise.

---

<sup>52</sup> D'autant que la question de la pertinence de ce cadre d'analyse par rapport au contexte français se pose, la seule étude empirique étant américaine.



## Chapitre 5 : Recueil des données

*« L'un des choix essentiels que le chercheur doit opérer est celui d'une approche et de données adéquates avec sa question de recherche. Il s'agit bien entendu d'une question à double entrée. D'une part, il y a la finalité poursuivie : [...] D'autre part, il y a l'existant : ce qui est disponible et accessible, ce qui est faisable - et qui a déjà été fait - et ce qui ne l'est pas. Cette seconde entrée possède deux volets : celui de la donnée et celui de l'approche, qui peut être qualitative ou quantitative. C'est donc une triple adéquation que le chercheur poursuit entre finalité, approche et données. »  
(Baumard & Ibert, 1999)*

L'étude de cette triple équation, et de la voie choisie pour tenter de la résoudre dans le contexte particulier de notre recherche est l'objet du présent chapitre.

Dans une première partie, nous expliciterons ainsi comment l'architecture de notre travail et les spécificités et les exigences de notre question de recherche nous ont amené à faire le choix de la méthodologie qualitative.

Dans ce cadre, la deuxième partie abordera la construction de notre échantillon d'entreprises : le choix de la méthode, ses résultats ainsi que les biais éventuels de la démarche choisie.

Enfin, la troisième partie sera l'occasion de présenter notre processus de collecte des données : des démarches effectuées pour contacter les entreprises jusqu' à la construction du guide d'entretien utilisé pour recueillir les informations.

## ***I. Architecture de la recherche***

Nous cherchons à représenter de manière intelligible et synthétique la manière dont les différents mécanismes de pilotage s'articulent au sein des entreprises guidées par une vision. Se posait alors la question de la démarche à adopter pour mener à bien un tel travail.

Une démarche déductive, prenant la forme d'une méthodologie hypothéico-déductive ne paraissait pas adéquate. Nous l'avons souligné en introduction, la littérature n'était pas en mesure de fournir à elle seule un cadre conceptuel suffisamment développé pour pouvoir être testé d'emblée. Au contraire, du fait notamment de la primauté dans la littérature des travaux d'ordre conceptuels par rapport à ceux véritablement fondés empiriquement, les différents écrits théoriques devaient être renforcés et précisés avant de pouvoir élaborer un ensemble d'hypothèses véritablement testables.

Nous devons dès lors adopter une démarche inductive. Toutefois, « nous ne cherchons pas à établir des lois universelles grâce à une inférence inductive à partir d'énoncés singuliers. [...] Nous nous situons ici dans une logique qui consiste à tirer de l'observation des conjectures qu'il conviendra ensuite [...] de discuter. [...] Le résultat attendu de notre recherche n'est pas une démonstration. Nous souhaitons seulement développer une [représentation du pilotage par la vision] qui devra ensuite être testée dans le cadre d'une autre recherche et d'un autre contexte. » (Girod, 1995) Ainsi **notre démarche se veut abductive**. Nous voulons mettre en lumière « des liens entre des choses, qui par la rigueur avec laquelle ils auront été établis, ont le statut de propositions valides. Ces propositions ne sont pas pour autant certaines comme peuvent l'être celles élaborées de manière déductive. Elles sont alors considérées comme des inférences non démonstratives ou inférences incertaines. » (Charreire & Durieux, 1999)

Dans le cadre de cette approche nous pouvions adopter une démarche à la Glaser & Strauss (1967), c'est-à-dire ignorant totalement la littérature et ne partir que des éléments recueillis sur le terrain. Toutefois, une telle approche est illusoire. En effet, le chercheur est toujours influencé par des éléments extérieurs au terrain. Notre problématique et la façon dont

elle est formulée est déjà bien évidemment influencé par la littérature de recherche. Par ailleurs, comme le souligne Girod (1995) :

*« Le fait de sélectionner parmi les faits bruts, ceux que nous estimons importants pour l'élaboration de notre [cadre conceptuel] constitue déjà la mise en place d'un point de vue. [...] De plus la vision que nous avons du [pilotage par la vision] est notre perception du processus [...] Enfin, les énoncés d'observation ont été formulés dans le langage d'une théorie aussi vague soit-elle. Ainsi, avons nous utilisé des termes tels que « [pilotage par la vision, entreprise visionnaire], etc. » qui ne sont pas issus de l'observation empirique (ces termes n'étaient pas utilisés par les personnes interrogées) En somme, la maxime selon laquelle on doit rassembler des données sans être guidé par une hypothèse antérieure sur les relations entre les faits que l'ont étudié se détruit d'elle-même. » (1995:90-91)*

Ainsi, notre approche était basée sur des allers retours entre théorie et pratique. Notre cadre conceptuel de base, élaboré par l'étude des travaux existants, évoluait à mesure de notre confrontation au terrain, s'enrichissait par l'intégration d'éléments pratiques inédit dans la littérature. Le terrain nous amenant également à invalider un certain nombre de recherches antérieures.

Le terrain revêtait donc une importance particulière dans notre recherche, la démarche adoptée pour son choix est détaillée dans la section suivante.

## **II. Constitution de l'échantillon et méthode de recueil des données**

### **II.1 Méthode de constitution de l'échantillon**

Pour mettre en lumière nos propositions, déterminer une représentation globale de ce que pourrait être le pilotage par la vision, nous avons mené une étude exploratoire. Celle-ci porte sur un ensemble de onze grands groupe français.

Ce chiffre nous paraissait permettre à la fois d'approfondir dans de bonnes conditions chaque cas et d'étudier plusieurs cas différents de manière à rendre compte de la polysémie du terme de vision et donc des types de pilotages qui lui sont liés. En effet, le terme fait référence à la fois au leader visionnaire, à la vision au sens strict de description du futur, à une vision au sens large intégrant une raison d'être et des valeurs, etc. (Cf. Chapitre 2). Cette

multiplicité de sens a également conditionné en partie le choix des entreprises amenées à faire partie de notre échantillon.

Pour choisir les entreprises constitutives de notre échantillon, **nous avons fait appel aux dirigeants des cent premières entreprises françaises en leur demandant de nous citer les cinq entreprises ou groupes français, réalisant plus de un milliard de francs de chiffre d'affaire qu'ils qualifieraient de visionnaires.**

Ce choix est dicté par plusieurs considérations :

Faire nous même et arbitrairement le choix des entreprises à étudier nous paraissait une méthode peu fiable. Trop imprégné par la littérature, nous risquions de privilégier des entreprises qui correspondaient à un cadre précis et de ce fait de ne pas rendre compte de la diversité des profils d'entreprises pilotées par la vision qui pouvaient exister en France. D'autant que les études sur la vision sont dans une large mesure américaines. Or rien ne permettait d'affirmer que des deux cotés de l'Atlantique le contenu du concept soit le même.

En outre, notre connaissance pratique du monde des entreprises et surtout des questions portant sur le pilotage stratégique, était relativement limitée. Nous ne pensions pas être en mesure de déterminer a priori quelles entreprises choisir pour éviter ces biais. Nous estimions donc que le choix des entreprises devaient se faire par des personnes plus qualifiées connaissant bien le monde de l'entreprise français et qui ne risquaient pas de biaiser la constitution de l'échantillon du fait de leur préférence pour tel ou tel profil d'entreprise visionnaire. C'est pourquoi nous avons choisi, à l'instar de Collins & Porras (1996b), d'interroger des dirigeants d'entreprises afin qu'ils nous disent quels étaient, selon eux, les entreprises qu'ils qualifieraient de « visionnaire »<sup>53 54</sup>.

Nous avons expressément demandé aux dirigeants de nous citer des entreprises dont ils pensaient qu'elles étaient pilotées à l'aide d'une vision car nous pensions que le nombre total d'entreprises visionnaires était peu élevé au sein du tissu économique français (Collins &

---

<sup>53</sup> Entreprise « visionnaire » dans le sens de Collins & Porras (1996b) : entreprise pilotée par la vision.

<sup>54</sup> Collins & Porras (1996b) constituent quant à eux leur échantillon en prenant les 12 entreprises les plus citées et les 12 suivantes qui elles constituent un échantillon d'entreprises « comparées », leur but étant d'étudier ce qui différencie les entreprises pilotées par la vision des autres. Notre but étant de vérifier l'application sur le terrain de notre conceptualisation, nous avons quant à nous choisi de nous limiter à un échantillon d'entreprises visionnaires.

Porras (1996) en détectent moins de douze au sein du tissu économique américain). Nous avons donc préféré mettre le plus de chances de notre côté d'étudier des entreprises possédant une vision. Nous avons donc de ce fait renoncé à inclure dans notre échantillon des entreprises qui ne serait pas a priori qualifiées de visionnaires même si cette dernière option nous aurais permis de comparer les représentations du pilotage entre les entreprises pilotées par une vision et celles qui ne le sont pas et donc de déterminer éventuellement l'existence de mécanismes alternatifs d'orientation de l'activité organisationnelle.

Par ailleurs, le nombre supposé peu élevé d'entreprises françaises visionnaires nous a également conduit à ne pas nous limiter à un secteur d'activité en particulier.

Concernant enfin la limitation des réponses aux entreprises réalisant plus de un milliard de C.A., elle est due aux résultats d'une étude antérieure (Ederlé, 1997) portant sur l'élaboration et la diffusion de la vision au sein des entreprises du secteur de l'informatique, qui nous avait montré que dans les PME, le modèle du dirigeant visionnaire<sup>55</sup> - souvent le fondateur d'ailleurs - prédominait. Or, la représentation du pilotage par la vision privilégiée ici, était surtout centrée sur une forme de pilotage dans laquelle la vision est endossée par toute l'organisation et non pas uniquement le PDG. Nous avons donc préféré nous concentrer sur les grandes entreprises, estimant qu'ainsi la vision aurait été internalisée par l'entreprise. Nous avons donc décidé de discriminer les entreprises selon un critère de chiffre d'affaire, celui-ci apparaissant comme un bon indicateur de la taille de l'entreprise.

Notons que ces considérations de taille ont également influé sur le choix de notre panel de dirigeants à sonder. En effet, nous centrant sur les grandes entreprises, nous pensions que les dirigeants les connaissant le mieux étaient naturellement les dirigeants de ces mêmes grandes entreprises.

## **II.2 Démarche pratique de constitution de l'échantillon.**

Les demandes aux dirigeants ont été faites via un mailing. Celui-ci adressé nominativement au PDG de chaque entreprise était composé d'une lettre d'introduction présentant la thèse ainsi que le motif du courrier. Suivant les recommandations de Jones (1979) sur le parrainage des recherches, cette lettre était à l'en-tête de l'université. Dauphine jouissant en effet de liens étroits avec bon nombre d'entreprises françaises, nous pensions que

---

<sup>55</sup> Correspondant au modèle examiné au chapitre 1

cela maximiserait le taux de retour de notre enquête. Nous leur demandions de répondre personnellement. La lettre précisait également que le répondant pouvait à tout moment contacter le chercheur pour obtenir des informations supplémentaires. A cette lettre de présentation était jointe un formulaire à renvoyer par courrier ou par fax sur lequel le dirigeant n'avait qu'à noter les cinq noms d'entreprises et à signer avant de le renvoyer<sup>56</sup>. Une enveloppe comportant nos coordonnées était également jointe. Notons que pour chaque destinataire l'intégralité du courrier était nominatif afin de personnaliser la relation et s'assurer d'un meilleur taux de retour.

Conformément aux recommandations de Sosdian & Sharp (1980) nous avons effectué un plan de relance. Trois semaines après notre premier courrier, nous avons fait parvenir à ceux qui n'avaient pas répondu une lettre de relance accompagnée d'un nouveau questionnaire.

### **II.3 Résultats : les entreprises formant l'échantillon**

**Au total, le taux de réponse exploitable a été de 48%. Ce taux se situe assez nettement au dessus de la moyenne de ce genre d'enquête postale.** Par ailleurs, ce résultat est très nettement supérieur (plus de deux fois) à celui obtenu pour le même type d'enquête par Collins & Porras (1996b). Pour la constitution de leur échantillon les deux auteurs n'obtiennent en effet qu'un taux de retour de 23,5%.

Notons par ailleurs que ce premier contact avec les dirigeants des entreprises françaises a été très positif, puisque nombre de répondants ont profité de l'occasion pour témoigner par courrier ou téléphone de l'intérêt qu'ils portaient à la problématique de notre recherche.

Cinquante huit entreprises différentes ont été citées dans les questionnaires retournés. Plusieurs entreprises ayant obtenu le même nombre de citations, nous avons choisi les quinze entreprises les plus citées comme échantillon de base de notre étude. Ces entreprises sont présentées dans le Tableau 3 (p.126). Remarquons la répartition du nombre de citations. Le trio de tête se détache nettement des autres puisqu'elles obtiennent pratiquement le double de citations que l'entreprise classée quatrième. Ensuite les positions sont plus resserrées. Le nombre de citations décroît régulièrement.

---

<sup>56</sup> L'ordre dans lequel les entreprises étaient citées n'avait pas d'importance.

Remarquons que dans notre échantillon figurent deux entreprises, Pétrolex et

Entreprise	Nb. Citations	Place
Consommex	20	1
Servex	20	
Distributex	19	3
Finex	11	4
Electronex	10	5
Agroalimex	10	
Distriselex	8	7
Gazex	7	8
Petrochimex	6	9
Telecomex	6	
Constructex	6	
Audiovisex	5	12
Caoutex	5	
Petrolex	5	
Automex	5	

Pétrochimex appartenant au même secteur d'activité. Afin d'éviter des échanges fortuits de données entre ces deux entreprises et maximiser nos chances d'accès à l'une des deux (les dirigeants pouvant être hésitant à fournir des informations sur leurs stratégies sachant que leurs concurrents les plus directs font également partie des entreprises étudiées) nous avons d'emblée éliminé la moins bien classée, à savoir Pétrolex. Au final, l'échantillon dans lequel nous avons mené notre enquête se compose donc de quatorze entreprises ou groupes français. L'âge de ces entreprises varie entre quinze ans et cent ans, chacun a connu au moins une succession dans son histoire.

#### II.4 Biais éventuels de la méthode :

**Tableau 3 : Entreprises constituant l'échantillon de base<sup>57</sup>**

« Mener une enquête même sein d'une population aussi sensée et cultivée que des PDG de premier plan est une méthode imparfaite. » (Collins & Porras, 1996b) En effet, une telle démarche de constitution d'un échantillon pouvait présenter a priori quelques risques de biais. Ceux-ci sont principalement au nombre de trois :

- certaines entreprises sous le feu des projecteurs au moment de l'enquête ne sont-elles pas favorisées ?
- les entreprises désignées comme « visionnaires » par les PDG ne sont-elles pas uniquement des entreprises performantes ?
- les entreprises « visionnaires » ne sont-elles pas simplement les entreprises les plus admirées ?

<sup>57</sup> Pour préserver l'anonymat des entreprises leur nom a été modifié.

Entreprise	Place dans notre classement	Classement en terme de C.A. <sup>58</sup>	Performances sociales		
			MVA <sup>59</sup>	EVA <sup>60</sup>	nc <sup>62</sup>
Consommex	1	20	1	3	nc
Servex	1	8	13	192	nc
Distributex	3	1	2	1	nc
Finex	4	1	nc	nc	nc
Electronex	5	7	199	199	8
Agroalimex	5	16	10	nc	nc
Distriselex	7	6	5	nc	nc
Gazex	8	33	8	5	nc
Petrochimex	9	1	9	2	6
Telecomex	9	9	4	195	9
Constructex	9	23	39	nc	nc
Audiovisex	12	76	20	nc	nc
Caoutex	12	17	121	nc	nc
Petrolex	12	3	3	nc	15
Automex	12	40	27	nc	20

**Tableau 4 : Place des entreprises visionnaires dans les autres classements<sup>58 59 60 61 62</sup>**

Ces risques sont déjà identifiés par Collins & Porras (Ibid.)

Le premier risque de biais est réel. Il est probable que des entreprises bénéficiant à l'époque de notre enquête d'une presse favorable aient vu leur classement amélioré. C'est probablement le cas de Servex et de Caoutex qui ont bénéficié au moment de notre sondage d'un écho considérable dans les médias.

Toutefois, ces risques sont inhérents à toute méthodologie impliquant la perception des personnes. Si nous avions nous même désigné les entreprises de notre échantillon il est fort probable que nous aurions aussi été influencé par de tels paramètres. Comme nous n'étions pas sûr à l'avance de la validité de notre cadre conceptuel et donc des

<sup>58</sup> Le critère utilisé est le chiffre d'affaire consolidé du dernier exercice de 12 mois. Pour les banques le critère est le total du bilan et pour les compagnies d'assurances la référence utilisée est le montant des primes brutes de l'exercice

<sup>59</sup> Les classements EVA et MVA, prennent en compte les 200 premières capitalisations boursières de la Bourse de Paris. Ne sont pas pris en compte : les holdings, les sociétés de services financiers, de financement, les sociétés immobilières, les filiales et les sociétés dont le centre de décision n'est pas en France

<sup>60</sup> Pour Distributex et Distriselex, leur rang correspond à leur place dans le classement des 200 premières entreprises de commerce et de la distribution. Pour Finex, il correspond à son classement dans le classement des 100 premières banques et institutions financières.

<sup>61</sup> Le classement EVA, tel qu'il a été publié ne présente que les 20 premières entreprises et les 10 dernières. Un certain nombre d'entreprises visionnaires n'étant pas classées parmi celles-ci nous ne pouvons présenter d'indication quant à leur place dans ce classement. De même le classement des performances sociales ne présente que les 25 premières entreprises. La majorité des entreprises visionnaires ne faisant pas partie de ce groupe, nous ne pouvons fournir d'indications quant à leur place dans ce classement.

<sup>62</sup> La performance sociale est calculée à partir de 109 indicateurs tirés du bilan social



caractéristiques des entreprises visionnaires, nous ne pouvions construire un outil spécifique de triage. « Le sondage présentait l'avantage d'offrir une vaste population de juges avisés qui ne partageaient pas nos préjugés, ce qui est encore plus important. » (Ibid.)

En ce qui concerne le second risque de biais, il est clair qu'utiliser « [...] un sondage des PDG pour établir la liste des entreprises visionnaires implique d'une manière implicite un certain succès financier. Nous sommes prêt à l'admettre. Après tout, des PDG pourraient-ils décrire des entreprises non rentables comme étant visionnaires ? Probablement pas. » (Ibid.) Cela entraîne une question : le terme visionnaire a-t-il été appliqué à n'importe quelle

Entreprise	Place dans notre échantillon	qualité de la communication					
		Entreprises préférées	capacité d'innovation	attractivité des produits	attractivité financière	attractivité professionnelle	
Consommex	1	1	<i>nc</i>	<i>nc</i>	19	12	<i>nc</i>
Servex	1	29	<i>nc</i>	<i>nc</i>	19	12	<i>nc</i>
Distributex	3	20	<i>nc</i>	23	14	<i>nc</i>	9
Finex	4	<i>nc</i>	<i>nc</i>	<i>nc</i>	<i>nc</i>	<i>nc</i>	<i>nc</i>
Electronex	5	20	26	<i>nc</i>	20	23	<i>nc</i>
Agroalimex	5	3	<i>nc</i>	1	5	9	1
Distriselex	7	25	29	<i>nc</i>	12	<i>nc</i>	<i>nc</i>
Gazex	8	57	<i>nc</i>	<i>nc</i>	<i>nc</i>	29	<i>nc</i>
Petrochimex	9	15	17	<i>nc</i>	3	7	<i>nc</i>
Telecomex	9	25	<i>nc</i>	24	31	<i>nc</i>	16
Constructex	9	<i>nc</i>	<i>nc</i>	<i>nc</i>	<i>nc</i>	<i>nc</i>	<i>nc</i>
Audiovisex	12	8	11	13	28	14	7
Caoutex	12	6	3	2	6	<i>nc</i>	11
Petroléx	12	17	<i>nc</i>	<i>nc</i>	4	16	<i>nc</i>
Automex	12	52	23	<i>nc</i>	30	<i>nc</i>	<i>nc</i>

**Tableau 5 : Place des entreprises visionnaires dans le classement des entreprises préférées<sup>63</sup>**

entreprise prospère ? Pour nous, la réponse est non. En effet, nous avons recensé les places occupées par les entreprises de notre échantillon dans différents classements mesurant différents indicateurs de performance. (Cf. Tableau 4 p.127)

Nous voyons bien à la lumière de ce tableau que les classements des entreprises performantes diffèrent sensiblement de celui des entreprises visionnaires. Les PDG interrogés ont donc vu les entreprises visionnaires comme étant quelque chose d'autre qu'une simple entreprise

<sup>63</sup> Le classement des 200 entreprises préférées reflète la note moyenne attribuée par un panel de 2125 cadres. L'enquête portait sur les entreprises préférées sans exclusions de nationalité. Nous avons donc reclassé les entreprises en éliminant les sociétés non françaises. Les colonnes en italique présentent le détail des dimensions prises en compte dans l'enquête. Pour ces dimensions le classement présente les 30 premières entreprises. Un certain nombre d'entreprises visionnaires ne figurant pas parmi celles-ci nous les avons notés « nc ».

performante.

Les seules similitudes que nous pouvons distinguer sont celles entre notre classement d'entreprises visionnaires et le classement basé sur la MVA. Parmi les quinze entreprises les plus performantes en terme de MVA, huit figurent dans notre classement. Mais cela ne vient pas pour autant infirmer notre hypothèse. En effet, la MVA (Market Value Added) représente « la richesse créée et accumulée par l'entreprise depuis sa création. ». C'est donc une mesure de long terme. Cela indique donc que, au cas où les dirigeants interrogés n'auraient eu en tête que le seul succès financier, ils auraient pris en compte le très long terme, ce qui cadre avec notre portrait d'une entreprise visionnaire très résistante.

En ce qui concerne la troisième possibilité de biais : le fait que les entreprises visionnaires soient tout simplement un reflet des entreprises préférées, nous pensons également que cette crainte n'a pas lieu d'être. En effet, nous avons comparé notre échantillon d'entreprises visionnaires avec le classement des entreprises préférées des cadres français. Les résultats sont présentés dans le Tableau 5 (p.128). Nous voyons également ici qu'il n'y a pas de lien systématique entre notre classement et celui des entreprises préférées. Si elles y figurent en bonne place, les entreprises visionnaires sont plus que des entreprises admirées par les dirigeants.

Ainsi, bien que reconnaissant les difficultés inhérentes à cette méthodologie nous continuons de croire qu'interroger les PDG, même si la démarche est loin d'être parfaite, était la meilleure méthode disponible pour établir un échantillon d'étude.

### ***III. Collecte des données***

#### **III.1 Nature des données**

La nature du sujet : l'étude en profondeur de la place de la vision dans le pilotage de l'entreprise et de l'articulation de la vision avec les autres mécanismes de conduite de l'organisation impliquait des données nombreuses et approfondies et les plus complètes possibles sur chaque entreprise.

En outre, notre revue de la littérature a mis en exergue le statut de représentation collective de la vision. Or, appréhender cette nature collective imposait de multiplier les sources au sein de l'entreprise. Nous ne pouvions nous contenter d'un seul regard au sein d'une organisation.

De plus, des données secondaires publiques, ont tendance à être moins complètes que les données primaires, notamment sur les aspects stratégiques ou de conduite de l'entreprise. Les données secondaires internes à l'entreprise sont quant à elles, souvent peu accessibles, les entreprises étant souvent réticentes à divulguer des documents internes concernant leur stratégie. Par ailleurs ces données peuvent s'avérer difficiles à interpréter en dehors de leur contexte et sans l'aide de membres de l'entreprise.

Ainsi, tous ces impératifs plaident assez naturellement pour un travail basé principalement sur des données primaires recueillies directement auprès des membres de l'organisation, les données secondaires ne permettant pas ou alors plus difficilement de déceler les points de vue de différents acteurs au sein de l'organisation.

Au sein de chaque entreprise, **notre étude empirique a donc pris la forme d'une série d'entretiens avec des membres de l'organisation. Un minimum de cinq entretiens par société a été retenu.** Cinq nous paraissait en effet être un bon chiffre pour obtenir des données complètes et fiables. Mais cela nous permettait aussi pour étudier le partage de la vision au sein de l'entreprise car il nous fournissait déjà une bonne diversité de points de vue.

De plus, **pour augmenter la représentativité de nos données, nous avons décidé d'interroger des personnes ayant des fonctions et des niveaux hiérarchiques différents.** Toutefois, la nature fortement stratégique de notre objet d'étude, ne nous permettait pas non plus de descendre très bas dans les organisations. Les personnes interrogées devaient en effet être impliquées ou au moins conscientes des processus de pilotage de l'organisation. Nous avons ainsi décidé d'interroger un minimum de trois personnes appartenant à la direction générale de l'entreprise (PDG, directeurs généraux...) et deux personnes situés à des niveaux inférieurs plus opérationnels tels que des directeurs d'unités, directeurs de zones voire directeurs fonctionnels dans des filiales.

### **III.2 Démarches pratiques de contact des entreprises**

Ne disposant pas au départ de point d'entrée privilégié au sein des entreprises étudiées, nous avons procédé de la manière suivante pour entrer en contact avec les personnes interrogées. Dans un premier temps, nous avons systématiquement pris contact avec le PDG. En dehors de l'entrée idéale qu'il constitue (son aval constituant le meilleur laisser passer au sein de l'entreprise) il était pour notre recherche une personne au centre du processus de pilotage de l'entreprise. Comme le note Mintzberg (1984) « le dirigeant est à la fois un généraliste et un spécialiste. Dans sa propre organisation, il est généraliste - point focal du

flux d'information et de traitement des exceptions. Mais [...] il est spécialiste : assurer un travail d'encadrement exige des rôles spécifiques et d'avoir des aptitudes particulières. [...] » Il est donc à même de nous parler à la fois des différents aspects de son entreprise qui sont importants dans le processus « visionnaire » de pilotage (culture, GRH, stratégies, politique d'innovations), et des aspects tels que la formulation ou la communication de la vision qui constituent une de ses attributions les plus importantes dans l'encadrement de son organisation.

Pour prendre contact avec le PDG de chaque société, nous lui avons envoyé un courrier nominatif. Celui-ci était composé d'une lettre d'introduction comportant une brève présentation de la recherche ainsi qu'une demande d'entretien. Cette lettre était accompagnée d'une recommandation de notre directeur de thèse expliquant le cadre dans lequel se déroulait cette recherche et rappelant son importance. Toujours dans l'optique de Jones (1979) nous espérions avec ce « parrainage », augmenter le taux de participation. Notre envoi comportait également une brève présentation (une page) des modalités de l'entretien, qui précisait notamment le fait que l'anonymat des personnes interrogées (nom et nom de l'entreprise) serait préservé et que les entretiens seraient enregistrés. Il comportait également une copie des thèmes qui seraient abordés, ceci pour éviter que comme le souligne Grawitz (1998) « l'enquêté, pris par surprise, obligé de répondre rapidement, n'ait pas la possibilité d'organiser ses réponses, même s'il connaît le sujet. »

Si, comme c'était le cas la plupart du temps, le dirigeant ne nous avait pas contacté entre dix et quinze jours suivant cet envoi, nous le rappelions par téléphone. Dans le cas où sa réponse était négative quant à sa propre participation, dans la majorité des cas, le PDG nous renvoyait directement vers un de ses collaborateurs (directeur général, conseiller du président, etc.). Lorsque ce n'était pas le cas nous nous enquérions immédiatement de nouveaux contacts potentiels au sein de son entreprise.

Cependant, pour contacter d'autres personnes au sein de chaque entreprise, nous n'employions pas uniquement ces recommandations du PDG. En effet, le « parrainage » peut exercer une influence négative, comme le note Baumard & al. (1999) : « le parrain peut limiter l'étude par le contrôle qu'il exerce sur le processus de recherche » Par exemple, l'orientation du chercheur vers tel ou tel interlocuteur dont le PDG sait qu'il partage son opinion constitue un grand risque de biais, puisque « la sélection de la population s'établirait à travers le prisme de ce parrain, et non plus sur des fondements théoriques [objectifs] » (Ibid.)

C'est pourquoi, nous multiplions les points d'entrée dans l'entreprise. Bien souvent les rapports annuels des entreprises ou leur site Internet nous fournissaient également les noms et coordonnées d'un certain nombre de responsables, que nous contactons alors suivant la même procédure que pour le PDG. Nous avons également eu accès à un certain nombre de personnes par notre réseau de relation<sup>64</sup>. Les conférences organisées par l'université Paris - Dauphine, nous étaient parfois également l'occasion de prendre contact avec certains dirigeants<sup>65</sup>. Enfin, chaque nouvel entretien était l'occasion d'obtenir un nouveau parrainage nous permettant de rencontrer de nouvelles personnes. Notons que le risque de biais dû à l'influence du parrain était également quelque peu limité par le fait que les personnes que nous cherchions à rencontrer étaient d'une fonction ou d'un rang hiérarchique relativement précis.

Cette phase d'étude sur le terrain s'est étalée sur une période de onze mois. Elle se décompose en deux étapes :

- une première phase de trois mois, durant laquelle nous avons mené un dizaine d'entretiens. Le but était d'affiner le processus de collecte des données (Cf. ci-dessous)
- Une seconde phase de huit mois durant laquelle le reste des entretiens ont été effectués.

**Ainsi, au total, nous avons ainsi interrogé un total de soixante-douze personnes dans les quatorze entreprises sélectionnées au départ.** La personne la plus haut placée que nous avons pu rencontré est le PDG (celui de Distriselex ainsi que celui d'Automex). La personne la plus opérationnelle étant un directeur d'usine du groupe Caoutex. Le Tableau 6 (p.133) présente par entreprise le nombre et la fonction des différentes personnes rencontrées.

---

<sup>64</sup> Nous tenons à ce propos à remercier tout particulièrement le Pr. J.-G. Padioleau qui nous a permis de rencontrer des interlocuteurs privilégiés au sein de Finex, Constructex et Audiovisex, ainsi que C. Bys, ancien du laboratoire CREPA, pour nous avoir mis en contact avec ses relations au sein d'Audiovisex.

<sup>65</sup> L'auteur tient également à remercier le Pr. A. Bienaymé et M. M. Drancourt pour leur intervention publique en ma faveur auprès du PDG de Distributex.

**Tableau 6 : Personnes rencontrés par entreprise**

Entreprise	Nbre d' entretiens	Fonction des personnes rencontrées.
Consommex	6	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Directeur Général (Communication) ;</li> <li>• Directeur Formation Permanente Groupe ;</li> <li>• Directeur des Ressources Humaines, filiale B ;</li> <li>• Directeur Europe Nord Sud et Est ;</li> <li>• Directeur filiale A ;</li> <li>• Directeur, Division Industrie ;</li> </ul>
Servex	6	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Directeur Général (Communication) ;</li> <li>• Secrétaire Général du groupe ;</li> <li>• Chargé de Mission aux Affaires Internationales ;</li> <li>• Chargé de Mission auprès du Directeur Général, Pôle 1 ;</li> <li>• Directeur à la direction générale de la filiale A ;</li> <li>• Directeur de la stratégie, filiale B ;</li> </ul>
Distributex	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conseiller du président ;</li> <li>• Responsable planification et contrôle de gestion ;</li> </ul>
Finex	8	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conseiller du Président ;</li> <li>• Directeur Général (Actifs Financiers) ;</li> <li>• Directeur Général (Ressources Humaines) ;</li> <li>• Directeur Général, PDG Finex France ;</li> <li>• PDG filiale A ;</li> <li>• PDG filiale B ;</li> <li>• PDG filiale C ;</li> <li>• Directeur de la stratégie et de la planification Finex France ;</li> </ul>
Electronex	7	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Directeur Général (Branche 1) ;</li> <li>• Directeur Général (Branche 2) ;</li> <li>• Directeur Général (Market &amp; Business Development) ;</li> <li>• Directeur Général (Ressources Humaines) ;</li> <li>• Directeur activité B (Branche 2) ;</li> <li>• Directeur des R. H. (Branche 1) ;</li> <li>• Directeur filiale A (Branche 1)</li> </ul>
Agroalimex	5	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Directeur Général (Branche 1) ;</li> <li>• PDG filiale A ;</li> <li>• Directeur de la stratégie ;</li> <li>• Directeur du projet corporate C ;</li> <li>• Directeur Recherche &amp; Développement, (Branche 1)</li> </ul>
Distriselex	5	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Président du directoire ;</li> <li>• Directeur Général (Ressources Humaines) ;</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• PDG filiale A ;</li> <li>• PDG filiale B ;</li> <li>• Responsable des activités internationales, (filiale A) ;</li> </ul>
Gazex	4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Directeur Général (finances et administration) ;</li> <li>• Directeur (Europe Centre et Nord) ;</li> <li>• Responsable Planification et Contrôle de gestion ;</li> <li>• Directeur filiale A ;</li> </ul>
Pétrochimex	5	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Directeur Général, (branche 1) ;</li> <li>• Directeur (Exploration) ;</li> <li>• Directeur du plan ;</li> <li>• Directeur de la stratégie, filiale A ;</li> <li>• PDG (filiale B) ;</li> </ul>
Telecomex	7	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Directeur Exécutif Délégué (Branche A) ;</li> <li>• Directeur Exécutif Délégué (Développement) ;</li> <li>• Directeur de la prospective et de la stratégie ;</li> <li>• Directeur de division 1 ;</li> <li>• Directeur des R.H. (division 2) ;</li> <li>• Directeur Général (filiale) ;</li> <li>• Directeur Régional ;</li> </ul>
Constructex	6	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conseiller du Président ;</li> <li>• Directeur Général Adjoint (Ressources Humaines) ;</li> <li>• Directeur Général Adjoint (Environnement) ;</li> <li>• Directeur d'activité (Activité C) ;</li> <li>• Directeur d'activité (Activité B) ;</li> <li>• Directeur d'activité (Activité A) ;</li> </ul>
Audiovisex	5	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Directeur Général (en charge des filiales) ;</li> <li>• Directeur, développement et planning stratégique ;</li> <li>• Chargé de mission auprès du Vice-Président ;</li> <li>• Conseiller du Président ;</li> <li>• PDG filiale A ;</li> </ul>
Caoutex	5	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Directeur de la sécurité et des relations externes ;</li> <li>• Directeur des Ressources Humaines, Caoutex France ;</li> <li>• Directeur de la communication, Caoutex France ;</li> <li>• Directeur d'usine ;</li> <li>• Directeur des Ressources Humaines, filiale B ;</li> </ul>
Automex	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PDG ;</li> </ul>

Ainsi, **l'échantillon final comporte 65 entretiens dans 11 entreprises**. En effet, dans trois entreprises : Distribex, Gazex et Automex, nous n'avons pas atteint notre quota de cinq personnes par entreprise. Les entretiens ont eu lieu en face à face. Les entretiens duraient en moyenne 1h15, le plus long ayant duré 3 heures, le plus court, 45 minutes.

### **III.3 Méthode de recueil des données**

Pour recueillir les données, le recours à une grille fermée a été envisagé durant un premier temps. Une telle grille a même été élaborée et testée. Toutefois, cette méthodologie se heurtait à plusieurs difficultés :

- Les concepts tels ceux de vision, mission, etc. ne sont pas encore véritablement stabilisés. Ils acceptent des définitions plus ou moins larges. Or, une grille d'analyse définie a priori ne permettait pas de préciser ou de stabiliser ces définitions. A contrario, une méthodologie basée sur des entretiens semi-directifs autorise un accès direct aux acceptions en vigueur dans les entreprises et permet donc d'enrichir ces définitions par des éléments venus directement du terrain.
- Par ailleurs, une grille formalisée reste trop statique. Elle ne permet pas de capturer la dynamique de l'entreprise. Or, nous l'avons vu dans la première partie la dimension historique de la vision est importante. Elle s'enracine souvent dans le passé de l'entreprise. Obtenir des données sur l'origine de la vision, des valeurs etc. (origines qui ne coïncident pas toujours) est donc éminemment important pour la compréhension du processus de structuration du mode de pilotage induit par la vision.
- Enfin, la structure rigide d'un questionnaire directif a tendance à conduire à un découpage des éléments. Or, autant que la présence simultanée des différents éléments, tenter de saisir leur articulation est également important dans notre conceptualisation.

Si un questionnaire fermé se révélait inadapté, il en est de même pour un recueil de données à base d'entretiens non directifs du type entretien clinique. En effet, le pilotage de l'entreprise est une problématique vaste, et laisser nos interlocuteurs parler librement sur ce thème risquerait de noyer les informations pertinentes au milieu d'une masse d'autres données. Par ailleurs, l'investissement du chercheur, notamment en terme de temps est trop grand dans cette dernière méthode compte tenu du nombre important d'entretiens à effectuer.



**L'entretien de type semi-directif structuré autour d'un guide d'entretien nous paraissait donc la meilleure solution pour recueillir ces données.** Il permet à l'interviewé de répondre à sa guise, mais non de parler de n'importe quoi. L'interviewer l'orienté dans le sens de l'objectif de l'entretien. (Grawitz, 1998)

### **III.4 Constitution et administration du guide d'entretien**

Notre étude sur le terrain n'a pas donné lieu à une véritable phase exploratoire au sens de Grawitz (Ibid.) c'est-à-dire une phase d'entretiens non directifs dont l'analyse permet de retenir les facteurs importants pour le sujet de recherche retenu. Notre revue de la littérature ayant déjà, d'après nous, fait émerger les principaux axes saillants pour notre recherche. En effet, une analyse des thèmes abordés dans notre revue de la littérature nous a permis de les regrouper en onze thématiques principales. Nous présentons ici le libellé de ces thématiques ainsi que les thèmes principaux qu'elles regroupent. Nous récapitulons de manière exhaustive en Annexe B les publications examinées et les thèmes y apparaissant.

#### **Encadré 10 : Principales thématiques issues de l'analyse de la littérature**

1. Les stratégies et les objectifs de l'entreprises : quelle est leur nature ? l'entreprise privilégie-t-elle les stratégies délibérées, émergentes ?
2. L'arbitrage entre le court terme et le long terme : quel est l'horizon temporel des stratégies des stratégies ? Quelle est la politique de choix de l'entreprise entre investissements et évolution du cours de bourse à court terme ?
3. Les politiques de Gestion des Ressources Humaines ; recrutement et le parcours : interne vs externe ; similarité des profils vs diversité cognitive ; mécanismes de succession, notamment au niveau du PDG ;
4. Le style de management du dirigeant : rôle du dirigeant ; leadership fort, pouvoir d'un seul homme vs dirigeant influencé par le style de management de l'entreprise ;
5. La culture et l'identité ; idéologie de l'entreprise ; manifestations de cette culture, anecdotes, mythes histoires etc. ; moyens pour la diffuser etc. ;
6. L'innovation et la réactivité de l'entreprise ; mécanismes pour générer de la diversité et de l'innovation individuelle et collective ; mécanismes pour partager l'information ; mécanismes pour favoriser la coopération ;
7. La vision ; nature de la vision de l'entreprise ; « largeur » de la vision : concerne-t-elle l'organisation ? Son environnement ? Les deux ?
8. Le lien entre vision et action ; Comment les actions sont-elles mises en cohérence avec la vision ? Comment la vision se décline-t-elle en stratégie ? Quelle est le processus de mise en œuvre ?

9. Les raisons qui ont amené l'entreprise à mettre en place une vision ; influence de l'environnement ; influence de la mode ; style de management propre à l'entreprise, etc. ;
10. Le processus d'élaboration de la vision ; rôles et influence des parties prenantes ; processus remontant vs processus top down ?
11. Le partage et la communication de cette vision ; mécanismes utilisés ; Qu'est ce qui est communiqué, partagé ?

A partir de ces différents thèmes saillants dans la littérature de recherche nous avons directement élaboré un guide d'entretien (Grawitz, 1998) abordant une série de thèmes préalablement définis. (Baumard & al., 1999 ; Romelaer, 1999) Notre première phase d'entretien nous a alors permis de tester une première version de ce guide. Cette étape, n'a pas amené de modification majeure du guide. Elle a toutefois permis de reformuler quelques questions pour les rendre plus proches du terrain et donc plus compréhensibles.

**Le guide d'entretien est ainsi constitué de douze questions réparties en deux groupes. La première partie, reprenait les thématiques 1 à 6 et portait donc sur les caractéristiques générales de l'entreprise : stratégies, cultures, GRH, style de management, etc. La seconde partie, était centrée plus spécifiquement sur la vision de l'entreprise. Elle reprenait les thématiques 7 à 11 pour rassembler des informations quant au contenu de la vision, son processus d'élaboration, les raisons de développement d'une vision, etc. Une dernière question ouverte permettait enfin de vérifier que nous avions couvert tous les thèmes pertinents pour notre étude.**

Notons que l'ordre des questions, surtout au sein des deux parties, n'est toutefois pas définitivement préétabli : nous avons parfois été amené, en suivant le fil de la logique de la personne interrogée à intervertir certaines questions. De même, le guide d'entretien fourni en Annexe C ne constitue qu'un point de départ : le libellé exact de chaque question a pu varier. Nous nous situons donc bien dans le domaine de l'entretien centré et non dans celui, plus contraignant, de l'entretien à questions ouvertes (Grawitz, 1998). Toutefois, tous les thèmes du guide d'entretien ont toujours été traités (même si la profondeur des réponses varie avec l'interviewé). Par ailleurs, le chercheur pouvait parfois faire des relances pour approfondir tel ou tel point ou mettre en lumière un élément que son interlocuteur n'avait pas abordé.

Enfin, à la fin de l'entretien, avant la dernière question ouverte, l'interviewer était amené à faire un résumé-reformulation (Romelaer, 1999) des propos de la personne interrogée pour tenter de rapporter sa conceptualisation du pilotage de l'entreprise. « Réexprimer [ainsi] en d'autres termes la pensée du sujet en respectant son cadre » (Grawitz, 1998) possède d'une

part des vertus confirmatoires : il permet d'entériner les propos de l'interlocuteur. D'autre part il permet de fournir un début d'interprétation pour le chercheur, interprétation non dépendante de ses propres biais cognitifs.

### **III.5 Retranscription des entretiens**

Chaque entretien a fait l'objet d'un enregistrement sur cassette et d'une prise de note. Toutefois la prise de note ne s'avère pas suffisante comme source principale de données. En effet, faite durant le déroulement de l'entretien elle peut être source d'oublis, de mauvaises interprétations, etc. Par ailleurs, absorbé par dans une prise de note trop exhaustive le chercheur peut ne pas administrer le guide d'entretien de manière satisfaisante, en ne s'adaptant pas suffisamment à la logique de son interlocuteur par exemple. C'est pourquoi, afin d'éviter ces problèmes, **nous avons fait le choix de retranscrire systématiquement les entretiens**. Comme le recommande Bardin (1998), ils ont été intégralement retranscrits y compris les répétitions, les hésitations, etc. Nous obtenons alors, pour chaque entretien une douzaine de pages en moyenne rapportant fidèlement les propos de la personne interrogée.

## ***IV. Résumé et conclusion du chapitre 5***

Nous avons présenté dans ce chapitre les modalités de notre recueil de données. Après avoir justifié notre méthodologie qualitative par le caractère exploratoire de notre recherche et par la nature de ses objectifs - confronter notre conceptualisation théorique au terrain et mettre en lumière différents profils d'entreprises correspondant à autant de modes -, nous avons présenté de manière détaillée notre démarche pratique :

- construction de l'échantillon d'entreprises ;
- prise de contact ;
- construction et administration du guide d'entretien ;
- retranscription de ces entretiens ;

Toutefois, ces retranscriptions prises telles quelles constituent un matériel riche, beaucoup trop dense pour permettre une exploitation immédiate. A la phase de collecte d'informations doit donc succéder une phase de traitement et d'analyse des données. Pour ce faire nous avons mené une analyse du contenu de nos entretiens. Le chapitre suivant détaille ce processus.

## Chapitre 6 : Analyse des données

On reproche souvent à l'analyse qualitative le fait que ses méthodes d'analyse ne sont pas clairement formulées. « [Alors que] pour les données quantitatives, il existe des conventions précises que le chercheur peut utiliser. » (Miles, 1979). C'est pourquoi, nous avons choisi de présenter de manière détaillée notre démarche d'analyse. Nous sommes donc en phase avec Huberman & Miles (1996) qui déclarent : « Le champ de la recherche qualitative a désespérément besoin de méthodes explicites et systématiques pour établir les conclusions et les tester rigoureusement. »

Pour présenter les méthodes utilisées pour analyser les données recueillies selon la démarche exposée dans le chapitre précédent, nous procéderons en deux temps.

Tout d'abord, nous exposerons dans une première partie l'analyse de contenu (Bardin, 1998 ; Huberman & Miles, 1996, Allard-Poési & al., 1999) telle qu'elle a été utilisée pour traiter les retranscriptions des entretiens individuels. Aidé d'extraits de supports de notre étude empirique nous illustrerons concrètement cette démarche. Enfin, pour conclure cette partie nous nous pencherons sur la validité de notre démarche d'analyse des entretiens.

Dans une deuxième partie, nous aborderons l'analyse intra-entreprise issue de l'agrégation des données provenant de différents entretiens au sein d'une même entreprise.

De la même façon que précédemment, nous nous attacherons à préciser cette démarche à l'aide de courts exemples issus de notre recherche sur le terrain.

Enfin, marquant l'aboutissement de ce processus d'analyse, la troisième partie abordera l'analyse inter-entreprise.

## ***I. Analyse des entretiens***

### **I.1 Architecture globale de l'analyse :**

**Les retranscriptions des entretiens ont tout d'abord été l'objet d'une « lecture flottante »** (Bardin, 1998) dont le but est « de se mettre en contact avec les documents d'analyse, à faire connaissance en laissant venir à soi des impressions, des orientations. [...] Petit à petit, la lecture devient plus précise en fonction d'hypothèses émergentes, de la projection sur le matériel de théories adaptées [...]. » (Ibid.)

**Dans un second temps les textes ont fait l'objet d'une analyse thématique,** c'est-à-dire qu'il s'agissait de repérer dans les entretiens différents thèmes apparaissant dans les propos des personnes interrogées. L'unité d'analyse retenue est donc la phrase, le paragraphe ou le passage, et non le mot comme dans les analyses lexicales. (Allard-Poési & al., 1999). Plus précisément par thème nous entendons : « une unité de signification complexe, de longueur variable ; sa réalité n'est pas d'ordre linguistique mais d'ordre psychologique. Une affirmation mais aussi une allusion peuvent constituer un thème. Inversement, un thème peut être développé en plusieurs affirmations (ou propositions). Enfin, un fragment quelconque peut renvoyer (et renvoie généralement) à plusieurs thèmes. » (Unrug, 1974)

Comme le souligne Bardin (1998) « faire une analyse thématique consiste à repérer des « noyaux de sens » qui composent la communication et dont la présence ou la fréquence d'apparition pourront signifier quelque chose pour l'objectif analytique choisi. »

L'analyse de contenu s'est faite en utilisant les mêmes thèmes pour tous les entretiens. En effet, un des objectifs de notre recherche est de faire émerger puis de comparer les visions au niveau des entreprises et de comparer ces profils d'entreprise avec le cadre théorique développé dans la première partie. Cela implique l'agrégation de s

éléments issus des entretiens individuels<sup>66</sup>. Or, pour pouvoir être facilement rassemblés en un tout cohérent, le formatage des données doit être le même à la base. La grille d'analyse, en l'occurrence le dictionnaire des thèmes doit être identique pour tous les entretiens.

Le repérage des différents thèmes s'est fait selon une procédure mixte mi exploratoire mi « close » (Henry & Moscovici, 1968). Si notre cadre d'analyse n'était pas totalement fixé, et résultait en priorité des propriétés des textes examinés, la liberté n'était pas totale comme dans le cadre d'une analyse exploratoire. En effet, une partie des différents thèmes à repérer dans les entretiens étaient issus de la conceptualisation théorique du sujet effectuée suite à la revue de la littérature. Par cet aspect, notre démarche s'inspire donc des « procédures closes » (Ibid.) que Henry & Moscovici définissent comme suit :

*« Mettre en œuvre une procédure close consiste à partir d'un cadre empirique ou théorique d'analyse, de certains états [...] qu'on cherche à particulariser ou à formuler des hypothèses ou des questions. On rassemble des textes [...] puis on observe ces textes à travers le cadre théorique fixé [...] cadre préétabli qui ne peut être modifié. » (1968:55)*

Toutefois, ces thèmes ont été adaptés à la lumière de la lecture des entretiens et de nouveaux thèmes ont émergé ou nous avons été amenés à en combiner certains.

Cette méthode mixte présentait en outre l'avantage d'explicitier au grand jour les hypothèses implicites susceptibles d'influencer notre travail. En effet, ayant travaillé précédemment sur le cadre théorique, il était fort probable que ce dernier allait nous influencer. En partant d'une thématique issue de ce cadre théorique nous le mettions à jour mais l'explicitier nous permettait également de la remettre en cause et de chercher d'autres thèmes, d'autres explications dans l'analyse des entretiens eux-mêmes. Comme le souligne Bardin (1998) : « Formuler des hypothèses consiste bien souvent à expliciter et préciser - donc à les maîtriser - des dimensions et des directions d'analyses à l'œuvre [...] dans le processus. »

**La construction de notre dictionnaire des thèmes s'est effectuée en utilisant principalement 2 outils :**

---

<sup>66</sup> Nous reviendrons sur ce processus d'agrégation à la fin de ce chapitre lorsque nous aborderons l'analyse intra-entreprise.

**Tableau 7 : Les 19 dimensions de la grille d' analyse de Collins & Porras (1996b)**

1. Déclaration sur l'idéologie de l'entreprise	11. Usage conscient de processus d'auto-renouvellement
2. Continuité historique de l'idéologie	12. Autonomie opérationnelle pour stimuler et permettre le changement
3. Idéologie dépassant l'impératif des bénéfices	13. Autres mécanismes pour stimuler et permettre le changement et la sélection
4. Cohérence entre l'idéologie et les actes	14. Dirigeants issus de l'extérieur vs ceux formés en interne
5. Endoctrinement	15. Pas de « syndrome du sauveur » ni de « vide post-leader »
6. Profondeur de l'imprégnation	16. Planification successorale organisée et processus de sélection des PDG
7. Elitisme	17. Investissement à long terme
8. Utilisation de grands objectifs audacieux (GOA)	18. Investissement en ressources humaines
9. Degré d'audace des GOA	19. Adoption précoce de nouvelles technologies et méthodes ainsi que de nouveaux processus
10. Schéma historique des GOA	

- **les thématiques mises en lumière par l'analyse de la littérature** et qui nous avait déjà servie pour l'élaboration de notre guide d'entretien (Cf. Annexe B)
- **La grille d'analyse construite par Collins & Porras (1996b)** telle qu'elle est présentée dans les annexes de leur ouvrage.

La grille d'analyse des deux auteurs américains présente un ensemble de dix-neuf points auxquels les auteurs ont prêté attention lors de l'analyse de leurs données. Le Tableau 7 (p.142) présente ces dimensions.

Quant à nous, **notre dictionnaire des thèmes comprend trente thèmes** (Cf. Tableau 8 p.143), Soit que notre analyse de la littérature nous ait suggéré des thèmes supplémentaires comme par exemple la mise en lumière des raisons ayant poussé l'entreprise à mettre en place une vision (thème n°30 : « Vision : Pourquoi ? ») ou les liens entre vision, stratégie et actions par exemple (thème : « Vision/stratégie : liens »)

Soit que certains thèmes aient été plus détaillés que dans la grille de Collins & Porras (1996b) pour une plus grande clarté de la conceptualisation. C'est par exemple le cas de la distinction entre valeurs fondamentales et culture d'entreprise.

Nous avons également, en suivant la littérature développée au chapitre 1 introduit un thème intitulé « Rôle du dirigeant », plus large que les thèmes de Collins & Porras (Ibid.) qui traitaient uniquement du leader charismatique (item 15 de leur grille : « Pas de 'syndrome du sauveur' ni de 'vide post-leader' »). Enfin, nous avons été amenés à rajouter

des thèmes pour tenir compte du contexte particulier de chaque entreprise : « Style de management » ; « Management : problèmes » ; « Objectifs et stratégies : problèmes », « Culture : nature et manifestations », etc.

Afin de vérifier la validité de notre guide d'entretien et sa capacité à rendre compte de l'ensemble des thèmes présents dans les entretiens, nous avons effectué une première phase d'analyse portant sur les premiers entretiens. Elle a conduit à quelques modifications dans la structure de la grille. Ainsi certains thèmes ont été divisés, c'est le cas par exemple du thème « histoire et dimension historique des mécanismes de pilotage » qui a été éclaté en plusieurs thèmes pour mieux rendre compte du différentiel d'apparition de ces différents mécanismes : « culture : dimension historique ; R.H. : dimension historique, etc. D'autres thèmes ont été regroupés, c'est par exemple le cas des thèmes portant sur le partage de la vision et de celui portant sur la communication de la vision, qui ont été fusionnés au sein du thème « Vision : diffusion et partage. »

Mais le grand apport de cette première étape analytique a surtout été de permettre une définition plus précise des différents éléments. Après l'analyse de six entretiens le dictionnaire des thèmes était stabilisé. Le Tableau 8 (p.143) présente les différents thèmes retenus<sup>67</sup>.

**Tableau 8 : Liste des thèmes de notre dictionnaire**

1. Culture : nature & manifestations ;	16. Objectifs & Stratégies : difficultés & problèmes ;
2. Culture : dimension historique ;	17. Profit financier de court terme ;
3. Culture : processus d'imprégnation à ;	18. Ressources humaines : développement du management ;
4. Culture : autres ;	19. Ressources humaines : mode de promotion ;
5. Dirigeant : rôle ;	20. Ressources humaines : succession ;
6. Dynamisme : innovation ;	21. Ressources humaines : dimension historique ;
7. Dynamisme : coopération ;	22. Ressources humaines : autres ;
8. Entreprise : cadre général ;	23. Valeurs : nature ;
9. Entreprise : dimension historique ;	24. Valeurs : dimension historique ;
10. Management : style ;	25. Vision / Valeurs : diffusion & partage ;

<sup>67</sup> L'annexe D détaille le contenu précis de chaque thème.



11. Management : problèmes & difficultés ;	26. Vision : nature ;
12. Objectifs & Stratégies : nature ;	27. Vision / Stratégie : définition & lien ;
13. Objectifs & Stratégies : horizon temporel ;	28. Vision : dimension historique ;
14. Objectifs & Stratégies : dimension historique ;	29. Vision : élaboration ;
15. Objectifs & Stratégies : pourquoi ;	30. Vision : pourquoi ;

## I.2 Démarche pratique d'analyse

L'analyse d'un entretien consistait à repérer dans l'entretien les différents thèmes présents et les passages correspondants. Ces passages étaient ensuite classés sous la rubrique correspondante du Dictionnaire des Thèmes (DT)<sup>68</sup>. Au final, nous obtenions un document reprenant la quasi intégralité des propos de la personne interrogée, mais classés par thèmes. Un entretien de douze pages donnait ainsi un dictionnaire des thèmes de dix pages environ. Les passages non retenus étaient la plupart des questions et relances de l'interviewer ainsi que certaines répétitions n'apportant pas d'information nouvelle pour notre analyse.

Prenons un exemple concret, au travers de l'analyse d'un entretien au sein de l'entreprise Constructex dont le cas complet est détaillé dans le chapitre 7. Dans notre entretien<sup>69</sup> avec J.D.L., directeur de Constructex, activité C, nous trouvons le passage suivant :

Fin 1996 on était un peu confronté, mon prédécesseur était confronté à la même problématique qui était de faire prendre conscience à l'entreprise que ces menaces étaient réelles, que soit la concurrence des importations ou celle des autres matériaux. Il faut voir qu'on sort d'une longue période d'après guerre dans laquelle le marché de la construction était très porteur. Donc on s'est trouvé dans une situation favorable pendant trente ans, pendant lesquelles finalement c'était le producteur qui fixait les règles et le rythme de la reconstruction de la France. Après le choc pétrolier, la situation s'est inversée. On a réussi à faire les restructurations industrielles qui ont permis de maintenir la rentabilité de l'entreprise alors que le marché a chuté fortement. Donc ça c'est une opération qui a été excessivement bien gérée par tous mes prédécesseurs. Mais cette opération a donné une sorte de sentiment d'invulnérabilité aux équipes, au personnel, en disant « Même en période de crise on est capable de faire ça. Alors pourquoi dites-vous qu'il y a des

<sup>68</sup> Pour plus de commodité le processus se déroulait par copié/collé sous Microsoft Word.

<sup>69</sup> L'intégralité de l'entretien est retranscrite dans l'Annexe A

menaces ? Puisque ces menaces sont toujours lointaines et que dans la pratique on continue bon an mal an à garder notre rythme. » Donc il y avait un problème de crédibilité ou de volonté de ne pas voir la réalité.

Donc ce qu'on a été amené à faire à notre arrivée en 1996, ça a été de redéfinir une vision, à l'horizon de trois ans et de traduire cette vision qui était « d'être le leader du produit C et de ses substituts proches sur le marché français en pérennisant sur le long terme »<sup>70</sup>, en une série d'objectifs opérationnels.

Dans cet extrait le premier paragraphe traite des difficultés et problèmes rencontrés en terme de stratégie. Il sera donc classé dans le dictionnaire des thèmes dans le thème n°16 « Objectifs et stratégies : problèmes et difficultés ». Le second paragraphe porte lui sur la nature de la vision. Il va donc être classé dans le thème n°26 « Vision : Nature » de notre dictionnaire des thèmes de la façon suivante :

## **16. Stratégies et objectifs : difficultés et problèmes**

« Fin 1996 on était un peu confronté, mon prédécesseur était confronté à la même problématique qui était de faire prendre conscience à l'entreprise que ces menaces étaient réelles, que soit la concurrence des importations ou celle des autres matériaux. Il faut voir qu'on sort d'une longue période d'après guerre dans laquelle le marché de la construction était très porteur. Donc on s'est trouvé dans une situation favorable pendant trente ans, pendant lesquelles finalement c'était le producteur qui fixait les règles et le rythme de la reconstruction de la France. Après le choc pétrolier, la situation s'est inversée. On a réussi à faire les restructurations industrielles qui ont permis de maintenir la rentabilité de l'entreprise alors que le marché a chuté fortement. Donc ça c'est une opération qui a été excessivement bien gérée par tous mes prédécesseurs. Mais cette opération a donné une sorte de sentiment d'invulnérabilité aux équipes, au personnel, en disant « Même en période de crise on est capable de faire ça. Alors pourquoi dites-vous qu'il y a des menaces ? Puisque ces menaces sont toujours lointaines et que dans la pratique on continue bon an mal an à garder notre rythme. » Donc il y avait un problème de crédibilité ou de volonté de ne pas voir la réalité. »

Et :

## **26. Vision : nature**

« Ce que nous avons été amené à faire à notre arrivée en 1996, ça a été de redéfinir une vision, à l'horizon de 3 ans, et de traduire cette vision qui était « d'être le leader du produit C et de ses substituts proches sur le marché français en pérennisant sur le long terme. » en une série d'objectifs stratégiques. »

**Toutefois, le dictionnaire des thèmes était malaisé à analyser car encore trop long et trop complexe.** Suivant la démarche préconisée par Huberman & Miles (1996)

---

<sup>70</sup> La vision est en réalité exprimée de façon beaucoup plus explicite. Toutefois, pour ne pas trahir l'anonymat de l'entreprise nous avons dû transformer son expression en nous efforçant toutefois d'en garder l'esprit.

**nous avons donc du ramener le contenu de chacun des différents thèmes à une forme plus concise.** Si Huberman & Miles (Ibid.) préconisent de faire cela sous forme de tableaux, nous avons préféré quant à nous garder une présentation sous forme de liste comme pour le dictionnaire des thèmes. Pratiquement la démarche était la suivante :

- De chaque passage classé dans le dictionnaire des thèmes était tiré un ou plusieurs items illustrant la façon dont le thème était classé par l'interviewé ; Les intitulés de ces items n'étaient pas définis a priori mais émergeaient de l'entretien. Cependant, pour favoriser ensuite la comparaison des dictionnaires des thèmes issus d'entretiens différents au sein d'une même entreprise nous avons été amené à standardiser au maximum le libellé de ces items au fur et à mesure de l'analyse des premiers entretiens. Il était également vérifié que le passage était classé dans le bon thème en le comparant aux autres thèmes du DT.
- A chaque item était ensuite rattaché une ou plusieurs citations illustrant particulièrement bien la façon dont l'item était abordé par la personne ;
- Ces citations, une fois francisées avaient vocation à servir de « verbatim » pour illustrer notre analyse (Cf. Partie III)

**Nous obtenions ainsi un document appelé « Dictionnaire des Thèmes Résumé » (DTR),** long en moyenne de cinq pages, et reprenant sous une forme synthétique et clarifiée les différents thèmes abordés durant l'entretien.

Dans le cas de notre exemple la démarche de construction du dictionnaire des thèmes résumé est donc la suivante :

A partir des passages surlignés, les citations se retrouvent dans le dictionnaire des thèmes résumés (DTR)<sup>71</sup> en compagnie le cas échéant d'autres citations tirés d'autres passage de l'entretien qui traitent du même thème, comme présenté ci dessous :

#### **16. Stratégies et objectifs : difficultés et problèmes**

- Difficulté de faire prendre conscience des menaces à l'entreprise ;

« Mon prédécesseur était confronté à la même problématique [que moi] qui est de faire prendre conscience à l'entreprise que [les] menaces étaient réelles, que ce soit la concurrence des importations ou celle des autres

---

<sup>71</sup> L'intégralité du dictionnaire des thèmes de cet entretien est disponible dans l'annexe A

matériaux. [...] Il faut voir que nous sortons d'une longue période [...] durant laquelle le marché [...] était très porteur. [Même] après le choc pétrolier. La situation s'est inversée mais nous avons réussi à faire les restructurations industrielles qui nous ont permis de maintenir la rentabilité de l'entreprise. [...] Mais cette opération a donné une sorte de sentiment d'invulnérabilité aux personnel en disant : « Même en période de crise nous sommes capable de faire cela. Alors pourquoi dites vous qu'il y a des menaces ? [...] »

Et :

## 26. Vision : nature :

- **Constructex Activité C : être leader sur le marché et ses dérivés proches ;**

« Ce que nous avons été amené à faire à notre arrivée en 1996, ça a été de redéfinir une vision, à l'horizon de 3 ans, et de traduire cette vision qui était « d'être le leader du produit C et de ses substituts proches sur le marché français en pérennisant sur le long terme. » en une série d'objectifs stratégiques. »

- **Le groupe : développer un portefeuille équilibré de matériaux de construction ;**

« L'approche générale du groupe est une ambition de développer un portefeuille équilibré de matériaux de construction. »

**Afin de disposer d'un document encore plus synthétique** sur les éléments du processus de pilotage fourni dans chaque entretien **nous avons** ensuite, à partir du dictionnaire des thèmes résumé (DTR) **établi une note de synthèse**. Celle-ci résumait sous une forme littéraire et en un maximum de deux pages l'ensemble des éléments présents dans le DTR. De plus, nous nous attachions notamment dans cette note de synthèse, à mettre en lumière la structuration de ces différents éléments au sein du système de pilotage de l'entreprise. Ce document résumait donc l'ensemble des items du DTR en les liant entre eux d'après les liens mis en lumière lors du processus d'analyse. Le but était d'avoir une représentation globale de la façon dont notre interlocuteur se représentait le mode de pilotage de son entreprise.

Dans le cas de notre exemple, le passage précédent correspondant au thème n°26 (portant sur la nature de la vision) est résumé ainsi<sup>72</sup> :

Au cours de notre entretien avec J.D.L. directeur de l'activité C en France, celui-ci a surtout détaillé la vision que lui même mettait en place dans son unité : « devenir le leader du produit C et de ses alternatives proches » Concernant la vision du groupe Constructex lui même, peu de choses ont été dites. Nous savons cependant que le groupe a une ambition de développer un portefeuille équilibré dans les matériaux de construction. Il n'est pas fait mention d'une volonté de leadership.

<sup>72</sup> L'intégralité de ce résumé est disponible dans l'Annexe A.

Enfin, pour plus de facilité de visualisation de l'articulation des différents mécanismes de pilotage nous **traduisions ce résumé en une représentation graphique<sup>73</sup> synthétique sur le modèle de celles présentée dans la partie 1 de cette thèse.**

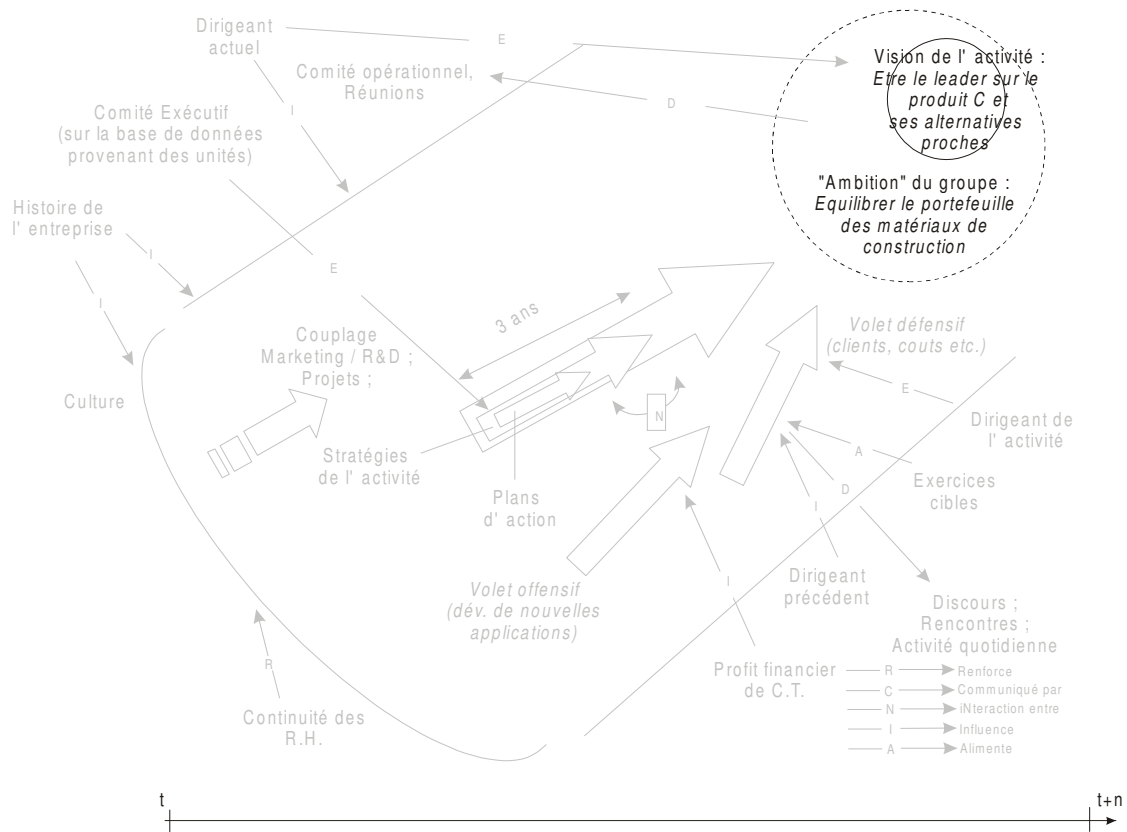
Ainsi, dans le schéma récapitulatif la représentation qu'à J.D.L du pilotage de son entreprise le passage portant sur la nature de la vision est représenté ainsi : comme sur les schémas présentés en première partie, la vision est le but à atteindre elle est donc située à droite. La vision est supposée être meilleure que la situation actuelle, c'est pourquoi nous la situons en haut de notre représentation. La vision de l'activité étant une partie de celle du groupe, le cercle la représentant est inclus dans celui représentant ce que J.D.L déclare être l'ambition du groupe à savoir « Equilibrer le portefeuille des matériaux de construction . »

Toutefois, cette expression ne correspond à aucune des définitions de la vision telle que nous avons pu la définir dans le chapitre 2 (p.73). En effet, elle ne peut pas être considérée comme une représentation du futur de l'entreprise, ni de son environnement : Equilibrer son portefeuille est bien trop réducteur. Ce n'est pas non plus une intention stratégique car il ne s'agit pas d'être leader juste d'équilibrer le portefeuille. Nous ne pouvons par ailleurs pas la considérer comme une raison d'être puisque ce but n'est pas tourné vers l'extérieur de l'organisation. Nous considérons donc que « Equilibrer le portefeuille des matériaux de construction » est juste un objectif global de l'entreprise. Pour le différencier d'une vision nous le représentons donc par un cercle, mais un cercle en pointillé.

Le reste du schéma représente les autres éléments issus de l'analyse de l'entretien. Ils ont émergé de l'analyse de la même façon que la vision. Le processus utilisé est identique. Nous les avons dessinés en grisé car ils ne nous intéressent pas à ce stade de notre travail. Le chapitre suivant reviendra sur le schéma complet.

---

<sup>73</sup> Le résumé et la représentation graphique qui en découle est disponible dans l'annexe A.



**Figure 7 : Représentation graphique issue de l' analyse de l' entretien avec J.D.L.**

Nous avons procédé selon la même démarche pour tous les entretiens.

Le traitement d'un entretien par cette méthode prenait entre quatre et dix heures selon la longueur de l'entretien. Le codage et l'élaboration du dictionnaire des thèmes résumé étaient les opérations les plus consommatrices de temps.

Si le même processus a été appliqué à tous les entretiens, la question de la fiabilité de la méthode d'analyse utilisée se pose. Le point suivant aborde ce problème.

### **I.3 Mesure de la validité de l'analyse des entretiens**

Comme le soulignent Huberman & Miles (1996) « En recherche qualitative, la validité et la fiabilité de l'instrument reposent largement sur les compétences du chercheur [...] C'est une personne plus ou moins faillible qui observe, interroge et enregistre, tout en modifiant les outils d'observations, d'entretien et d'enregistrement d'une visite sur le terrain à une autre. »

Ainsi, comme le soulignent Drucker-Godard & al. (1999) « la fiabilité s'estime [...] à partir du travail de codage des données brutes fournies à travers les entretiens. [...] Il s'agit dans ce cas de demander à différents codeurs d'analyser les données à partir d'un

ensemble de [thèmes] prédéterminés dans un protocole de codage puis d'estimer la fiabilité intercodeur à partir de taux d'accords entre les différents codeurs. »

**Afin de s'assurer de l'objectivité de notre processus d'analyse, celui-ci a donné lieu à une validation portant sur les onze premiers entretiens, soit environ 15% du total des données utilisées. Cette validation a été effectuée par deux autres codeurs, tous deux chercheurs en gestion.**

La procédure suivie est la suivante. Tout d'abord nous avons expliqué aux codeurs les points importants de la recherche, l'objet de l'analyse et la **procédure de double codage**. Nous leur avons également remis un exemplaire du protocole de codage explicitant la démarche de codage et détaillant la définition de chaque thème<sup>74</sup>. Notons que pour limiter le temps consacré à ce processus de double codage, les vérificateurs sont partis directement du dictionnaire des thèmes (passages de l'entretien classés par thèmes)<sup>75</sup> Ils devaient à partir du DT élaborer le DTR c'est à dire libeller les différents items et mettre en lumière les passages correspondants.

Ainsi pour chaque passage, le codeur devait :

- vérifier la correspondance entre le sens du passage et le thème dans lequel il était classé ;
- comparer le passage aux autres éléments du même thème afin d'en percevoir les similitudes et les différences ;
- résumer les passages ayant le même sens au sein d'un même item avec un libellé adapté ;

Ces analyses ont ensuite été confrontées entre elles pour déterminer leur degré de similitude. (Drucker-Godard & al., 1999) Pour cette mesure, nous ne pouvions pas utiliser l'indicateur le plus courant qu'est le coefficient d'agrément kappa de Cohen (1960). En

---

<sup>74</sup> Un exemplaire de ce protocole est disponible en Annexe D

<sup>75</sup> Ne pas partir directement de l'entretien pouvait présenter des risques de biais. En effet dans le dictionnaire des thèmes, les propos sont déjà déstructurés et classés par thèmes. Or ce classement pouvait être influencé par nos hypothèses implicites. Toutefois, ce risque paraît à notre sens limité car les double-codeurs avaient explicitement la possibilité et le devoir de reclasser dans le thème approprié tout passage du dictionnaire des thèmes qu'il pensait mal classé. Un certain nombre de reclassements ont d'ailleurs eu lieu. Ainsi l'influence de notre propre cadre mental était elle réduite.

effet, l'utilisation de cet indicateur exigeait que les différentes catégories (en l'occurrence les items de notre dictionnaire des thèmes résumé) soient exhaustives (Drucker-Godard & al., 1999), ce qui n'était pas le cas dans notre cas puisque les items ne recouvraient pas tous les cas possibles mais uniquement ceux qui apparaissent dans l'entretien. Il nous fallait donc utiliser d'autres indicateurs ad-hoc.

Toutefois, le choix d'un indicateur pouvait poser quelques problèmes : le résultat pouvait différer selon que l'on prenne un indicateur basé sur le nombre d'items codés de la même manière ou le nombre de lignes codées à l'identique. En effet, un item peut tout aussi bien correspondre à 1 ligne ou à 20 lignes. Or, une erreur sur un item regroupant un grand nombre de lignes constituera une erreur d'interprétation plus importante (dans le sens où il y a désaccord sur une plus grande partie du texte) que si l'item n'est constitué que de quelques lignes. Pour résoudre cette difficulté nous avons donc utilisé deux indicateurs, A portant sur les items, B sur les lignes.

$$A = \frac{\text{nbre d'items où il y a accord}}{\text{nbre d'items total}} * 100 ; B = \left(1 - \frac{\text{nbre de lignes où il y a désaccord}}{\text{nbre de lignes total}}\right) * 100$$

En pratique, il est apparu que A majorait systématiquement l'erreur, et que B la minorait.

La détermination du nombre d'items/lignes total<sup>76</sup> et du nombre d'items/lignes où il y avait désaccord se faisait par discussion entre les codeurs selon la procédure suivante :

- tout item codé par l'un des codeurs et non codé par les autres comptait pour un désaccord et augmentait donc le nombre d'items total d'une unité ;
- tout item codé dans des thèmes différents par les codeurs était compté comme désaccord (même si après discussion entre les codeurs il apparaissait que le codage pouvait se justifier) mais le nombre total d'items restait constant.

---

<sup>76</sup> Le nombre de lignes total d'un document était fourni par Microsoft Word



**Au final, ce double codage donnait des taux de similitudes entre les analyses compris entre 89,5% et 97% pour A et entre 92% et 99,8% pour B<sup>77</sup>. Ces taux ont été estimés très satisfaisants, Weber (1990) estimant par exemple qu'un taux supérieur à 80% constitue une preuve de fiabilité du codage.**

La confrontation des différents codeurs, ainsi que l'explicitation et la discussions des désaccords sur certains items ont également été l'occasion de développer un « consensus intersubjectif » entre les codeurs. En effet, elles ont permis d'affiner le protocole de codage notamment en précisant la définition de chacun des thèmes.

Il nous faut toutefois souligner que la validation ainsi obtenue ne porte que sur une partie de nos entretiens. Toutefois, valider totalement notre analyse impliquait de procéder de la même façon pour la totalité des soixante-cinq entretiens. Or, au vu de l'investissement, ne serait ce qu'en temps qu'une telle démarche demande, entreprendre cette validation totale relève de la gageure. Nos taux de similitude étant très importants, et la méthode utilisée se voulant détaillée, précise et rigoureuse, nous pensons que notre analyse fournit des critères suffisants de validité.

Une fois l'analyse des entretiens effectuées, et afin d'obtenir des données portant sur une entreprise dans sa globalité, il nous fallait agréger les données individuelles. C'est ce processus d'analyse intra-entreprise que nous détaillons dans le point suivant.

## ***II. L'analyse intra-entreprise***

Le but de notre recherche est notamment de mettre en évidence une ou plusieurs formes d'organisations où la vision serait au cœur des pratiques managériales. Pour cela, il nous faut disposer de données agrégées au niveau d'une entreprise. **Nous devons donc passer de données issues d'entretiens individuels à des données globales au niveau de l'entreprise.**

---

<sup>77</sup> Nous pouvons rapprocher ce taux des résultats obtenus lors du double codage de la grille de recueil et d'analyse à laquelle nous avons envisagé d'avoir tout d'abord recours (Cf. Chapitre 5 p. 135) En effet, lors du double codage effectué pour tester cette grille, qui portait sur des données issues de quatre entreprises, le taux de similitude n'avait été que de 65% au maximum. Ce piètre résultat nous a alors amené à affiner la définition de nos concepts (valeurs, raison d'être objectifs etc.) et donc notre protocole de codage final.

Cependant, pour ce faire, nous ne pouvons nous appuyer sur une seule source de données. Nous ne pouvons considérer a priori l'ensemble des propos de nos interlocuteurs comme reflétant une réalité objective. En effets, ceux-ci sont le fruit des perceptions, des représentations et des interprétations de la réalité par les acteurs (Cf. chapitre 3). **La question de la fiabilité des données** se pose donc. Ainsi, il nous faut croiser les données issues des divers entretiens. Par exemple, pour être relativement sûr de la fonction de tel ou tel dispositif du processus visionnaire de pilotage dont parle l'un de nos interlocuteurs, nous devons vérifier que ce dispositif a été cité dans un autre entretien et que ce second interviewé lui accorde les mêmes propriétés.

Toutefois, en dehors d'un ensemble de mécanismes concrets destinés à piloter l'organisation, la vision revêt également une autre dimension : celle de représentation sociale. A ce titre, comme nous l'avons vu dans le chapitre 3, chaque individu organise sa propre représentation de la vision qui s'articule autour d'un noyau commun à toute l'organisation et qui est le fruit des interactions entre les différents acteurs. **Etudier la vision au niveau d'une organisation impose donc de mettre en lumière ce noyau commun**, c'est-à-dire de déterminer quels sont les éléments de représentation communs aux différentes personnes interrogées. L'importance de ce noyau nous fournissant d'ailleurs un indicateur du degré de partage de la vision.

Les deux démarches, que ce soit la validation des mécanismes concrets et de leur rôle ou la mise en lumière des aspects communs au niveau des représentations obéissent donc à la même logique. **Il s'agit pour nous de recenser dans les différents entretiens individuels les composants récurrents de façon à construire les contours de la vision à un niveau organisationnel.**

Pour ce faire, nous avons adopté une procédure à base d'un tableau de synthèse. Cette démarche s'inspire de celle utilisé par Huberman & Miles (1996).

Concrètement, nous avons élaboré un tableau de synthèse. Celui ci regroupait les dictionnaires des thèmes résumés (DTR) issus de chacun des entretiens. Nous trouvions donc en colonne les différents interlocuteurs et en ligne les différents thèmes. Ainsi, nous mettions en regard l'ensemble des items appartenant à un même thème et présents dans tous les entretiens effectués dans une même entreprise.

Tableau 9 : Extrait du tableau de synthèse de l' entreprise Constructex

Thèmes :	J.D.L. Directeur d'activité, Activité C	B.I. Directeur d'activité, Activité A	Q.D. Directeur Général Adjoint n° 1
<p><b>26. Vision : Nature</b></p>	<p><b>Constructex Produit C : être leader sur le produit C et ses substituts proches ;</b></p> <p>« Ce que nous avons été amené à faire à notre arrivée en 1996, ça a été de redefinir une vision, à l'horizon de 3 ans, et de traduire cette vision qui était « d'être le leader du produit C et de ses substituts proches sur le marché français en pérennisant sur le long terme. » en une série d'objectifs stratégiques. »</p> <p><b>Le groupe : développer un portefeuille équilibré de matériaux de construction ;</b></p> <p>« L'approche générale du groupe est une ambition de développer un portefeuille équilibré de matériaux de construction. »</p>	<p><b>Des éléments de vision ;</b></p> <p>« Je ne pense pas que l'on puisse dire que Constructex soit géré par la vision. [...] Je crois que Constructex à des éléments de vision assez clairs : le fait d'être leader mondial en matière de matériaux de construction [...], le fait de pouvoir écrire le mode de management que l'on souhaite voir appliquer dans le groupe est un élément de vision., [...] le fait de définir une ambition, d'incarner cela dans une notion de groupe. Il y a une volonté de décliner cela en stratégies et en mode de management et tout cela est déclinable ensuite au niveau des activités. »</p> <p><b>Conception d'une vision pour Constructex Activité A;</b></p> <p>« Moi même, je suis en train de dégager une vision pour Constructex A. Nous sommes en train de travailler sur les missions, la stratégie le métier. Les éléments de culture sont assez proches de ceux de Constructex même si il y a des métiers très différents. [...] De plus, l'activité de Constructex A est très ancienne au sein du groupe donc il faut dégager assez de spécificités pour que les gens puissent s'identifier et quelque part se sentir un peu particuliers, mais il y a une forte compatibilité. »</p>	<p><b>Une ambition : être un des leader mondiaux des matériaux de construction ;</b></p> <p>« L'ambition de Constructex c'est d'être un des leaders mondiaux des matériaux de construction donc d'être dans toutes les branches d'activités où ce groupe opère, parmi les meilleurs, si ce n'est le meilleur. »</p> <p><b>Une vision globale du monde : la globalisation ;</b></p> <p>« Notre vision c'est que le monde se globalise de plus en plus, les frontières disparaissent, Il y aura sûrement des retours en arrière, nous verrons certainement resurgir certaines frontières Mais je pense qu'avec les nouvelles techniques de communication et d'information, la fermeture complète d'un pays au reste du monde est impossible. [...] Notre vision c'est certainement de nous développer dans les pays ou les régions du monde où il y a de la croissance [...] car] le produit C est très lié à la croissance du produit national jusqu' à une certaine saturation. [...] et notre vision c'est une vision de producteur de matériaux de construction sur ce marché. [...] Je pense que dans 10 ans encore, ce sera les mêmes activités, nous aurons peut être mis l'une ou l'autre activité à l'écart pour la remplacer par une nouvelle [...] Mais ce sera toujours à mon sens les matériaux de construction. [...] Notre vision, c'est que nous pouvons progresser par des transferts de compétence, par les transferts de connaissances. [...] La vision, c'est de créer de la richesse, mais pas de faire de l'argent pour l'argent, je reprendrai une citation de notre 3<sup>ème</sup> président : « Il n'y a de richesses que d'hommes. » »</p>

			<p><b>2 nécessités ;</b></p> <p>« Il y a deux nécessités : l'ampleur du marché qui s'ouvre, et la stagnation du marché en France, même si le marché de la construction semble reparti, ce n'est pas une croissance bien terrible. »</p> <p><b>Vision = croître :</b></p> <p>« Ma vision si j'étais chef d'entreprise ce serait de doubler de taille. Mais pas à tout prix. IL faut aussi que le doublement de taille apporte quelque chose aux différentes parties prenantes dont l'actionnaire et créer de la valeur. »</p>
--	--	--	--

(suite du tableau présentant l'extrait du DTR des entretiens avec les trois autres personnes interviewées)

<b>Thèmes :</b>	<b>T.N. Conseiller du Président</b>	<b>K.Z. Directeur d'activité, Activité B</b>	<b>J.D.R. Directeur Général Adjoint n°2</b>
<b>26. Vision : Nature</b>	<p><b>Etre le leader mondial des matériaux de construction ;</b></p> <p>“ Etre leader est un objectif permanent. ” ; “ La dimension complète “ Matériaux de construction ” a été donnée par l'équipe actuelle. ”</p>	<p><b>Une vision de l'habitat ;</b></p> <p>« Nous avons une vision de l'habitat pour la société. [...] Nous estimons que les gens aujourd'hui sont agressés par le bruit, par la chaleur, par l'exiguïté des locaux ou par le fait qu'une fois dans une maison ils ne peuvent plus rien changer parce qu'on leur dit : « Là, le mur est porteur, on ne peut pas y toucher. » Par rapport à cette vision de l'habitat nous voudrions leur offrir à 10 ou à 20 ans un habitat où ils se sentent bien, où ils se sentent protégés des agressions extérieures, tout en étant en contact avec l'environnement et en ayant la possibilité de changer de cadre de vie quand ils le veulent. Et par rapport à ça, nous voulons que Constructex puisse répondre à cette vision. Donc nous apportons par exemple des matériaux qui permettent d'isoler contre le bruit sans que vous ne fassiez des murs trop épais, ou alors nous cherchons à ce que les gens qui sont dans un appartement n'entendent pas les voisins du dessus. Et nous apportons des solutions simples, qui ne soient pas</p>	<p><b>Devenir le leader mondial des matériaux de construction ;</b></p> <p>« [Pour moi] la vision c'est être le leader des matériaux de construction. Qu'est ce qu'il faut faire pour y arriver, c'est un travail sur les marchés et les produits. Nous avons une culture d'ingénieur, et il faudra que nous arrivions à faire évoluer une culture de production vers une culture beaucoup plus produits et clients. »</p>

		<p>hyper coûteuses. »</p> <p><b>Le but est d'être leader ;</b></p> <p>« Le but est d'être leader C'est ce que nous disions tout à l'heure. Nous avons deux buts : être le leader et satisfaire les actionnaires avec la création de valeur qu'ils attendent. [...] Notre vision c'est [...] comment nous voyons notre métier dans 10, 15, 20 ans. C'est pour cela que ce n'est pas du baratin ! Mais cela n'empêche pas que nous, à l'intérieur de cette vision nous voulions très crûment devenir le leader mondial. [...] Mais selon que nous auront choisi la bonne vision [maison confortable vs maison intelligente], à mon avis, cela jouera sur le fait d'être leader ou non. »</p> <p><b>La vision ne s'applique pas à toute l'entreprise ;</b></p> <p>« Je vous parlais de notre nouveau produit haute performance [...] Il ne sert pas du tout pour la maison confortable. Il ne s'applique que sur les ouvrages d'arts. Et au contraire, ce qu'il va apporter aux ouvrages d'art, c'est l'élément décoratif, un bel ouvrage. Donc ça, c'est une autre vision. »</p>	
--	--	--	--

Il était alors relativement aisé de recenser les items apparaissant dans plusieurs entretiens. Le Tableau 9 (pp.154 à 156) présente l'extrait du tableau de synthèse de l'entreprise Constructex correspondant à l'un des passages du dictionnaire des thèmes de J.D.L. utilisés plus haut comme exemple L'intégralité de ce tableau est disponible dans l'Annexe A.

**Pour déterminer les éléments du processus visionnaire de pilotage que l'on considérerait comme présents au niveau global de l'organisation, nous avons suivi la démarche adoptée par Reger & Huff (1993). Un seuil arbitraire a été fixé : tous les éléments présents dans plus de 50% des entretiens étaient considérés comme étant présents au niveau organisationnel.** Notons que ce seuil est supérieur aux « cut-off » définis par Reger & Huff (1993) qui retiennent eux deux seuils : l'un de 25%, l'autre de 33%.

Revenons à notre exemple : nous avons effectué six entretiens au sein de l'entreprise Constructex<sup>78</sup>. Pour qu'un item soit présent au niveau du noyau il fallait donc qu'il se retrouve dans trois entretiens au minimum. Dans le Tableau 9, un seul item : apparaissait dans plus de trois entretiens sur six. Il est surligné dans le tableau. Cet item : « Devenir le leader mondial des matériaux de construction » est fortement partagé : il apparaît dans cinq entretiens sur six.

**Les items du tableau de synthèse présents dans la moitié au moins des entretiens étaient ensuite rassemblés dans une fiche récapitulative recensant par thèmes les items et leur fréquence d'apparition.** Par exemple le thème 26 « Vision : nature » présenté dans le Tableau 9, se retrouve dans la fiche récapitulative<sup>79</sup> de cette manière :

**26. Vision : nature ;**

- Etre le leader mondial des matériaux de construction (5/6)

---

<sup>78</sup> L'intégralité du cas Constructex est présenté dans le chapitre 7. Nous ne présentons ici que certains extraits destinés à illustrer et à mieux faire comprendre notre démarche d'analyse de contenu.

<sup>79</sup> La fiche récapitulative de Constructex est reproduite dans son intégralité dans l'Annexe A.

**Enfin, dans un dernier temps, et comme lors de l'analyse des entretiens individuels nous avons traduit cette fiche récapitulative dans un graphique<sup>80</sup> présentant la représentation du mode de pilotage de l'entreprise de la même façon que nous le faisons pour les entretiens individuels.**

**Encadré 11 : Remarques quant à la structuration des représentations graphiques**

Nous avons choisi de structurer toutes nos représentations graphiques autour des mêmes concepts car cela présente plusieurs avantages dans le cadre d'une recherche comme la nôtre :

- d'une part, ces schémas sont directement comparables entre eux : il est donc aisé de pouvoir comparer les représentations des différentes personnes au sein d'une même entreprise ainsi que le profil des différentes entreprises étudiées ;
- d'autre part, ces représentations graphiques peuvent être mises en regard de notre schéma théorique.

Nous sommes conscient que cette méthode de structuration a priori possède un inconvénient majeur. En effet, elle risque de déposséder l'organisation d'une partie de ses spécificités. L'articulation que nous mettons en lumière ne rendra peut être pas compte de certains aspects originaux du processus de pilotage de l'organisation étudiée. Nous nous exposons ainsi à exagérer le rôle de tel ou tel élément parce que celui-ci est présent dans le schéma théorique, alors que, même s'il est présent dans l'entreprise, cet élément n'a qu'un rôle secondaire. Par exemple notre représentation schématique risque d'accentuer le rôle d'encadrement de la stratégie dévolu aux valeurs fondamentales dans une entreprise où ce rôle est plutôt dévolu à des dispositifs de contrôle formels. De même nous risquons de passer sous silence certains aspects de l'entreprise.

Toutefois, ayant conscience de ces risques, nous avons tenté de les évacuer au maximum. Tout d'abord, cette représentation graphique ne constitue qu'un outil parmi d'autres pour nous permettre d'analyser nos cas d'entreprise. Le dictionnaire des thèmes résumé ainsi que la note de synthèse qui nous servent également dans notre comparatif, sont plus complets, ne sont pas structurés a priori. De plus, lors de notre processus de validation, en dehors de la démarche de double codage des entretiens et de comparaison des dictionnaires des thèmes résumés, nous avons présenté aux double-codeurs nos notes de synthèses et nos représentations graphiques de façon à confirmer leur concordance avec les éléments issus des DTR. Dans la majorité des cas, nos collègues ont ainsi estimé que nos schémas rendaient bien compte de la réalité du processus de pilotage de l'entreprise concernée. Dans 3 cas cependant, ce processus de vérification nous a amené à modifier la représentation graphique (ajout d'un mécanisme d'innovation ou reformulation de l'intitulé d'un objectif, par exemple).

---

<sup>80</sup> Ce schéma est présenté dans son intégralité dans le chapitre suivant ainsi que dans l'Annexe A.

### ***III. L'analyse inter-organisationnelle***

Une fois toutes les entreprises analysées, nous disposons pour chacune d'elle d'une fiche de synthèse récapitulant les différents items présents au niveau du noyau, d'une représentation graphique globale pour chaque entreprise, qui traduit la représentation l'articulation des différents mécanismes de pilotage au sein de chaque entreprise.

A partir de ces documents il devient aisé de comparer les entreprises entre elles, d'examiner les ressemblances et dissemblances et aussi de les mettre en parallèle avec les différents aspects théoriques examinés dans la première partie de notre travail.

Par ailleurs, les différents tableaux de synthèse récapitulant comportent un certain nombre de citations pertinentes pour expliquer le mode de pilotage qui peuvent servir pour illustrer tel ou tel point du mode de pilotage de chaque entreprise.

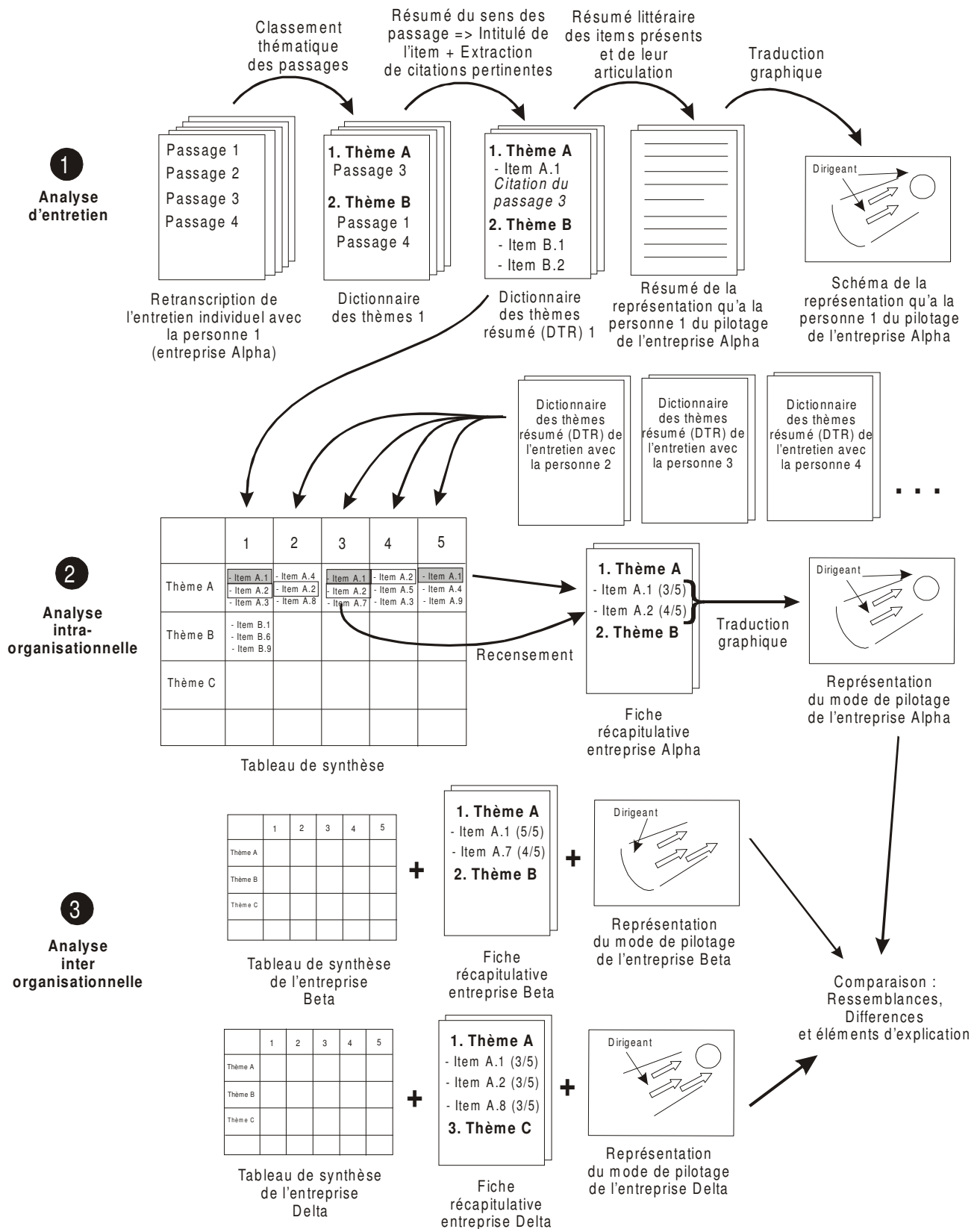
Le chapitre 9 sera l'occasion d'exposer en détail cette analyse inter-organisationnelle ainsi que les principaux résultats qu'elle fait émerger.

Nous disposons donc d'un protocole d'analyse complet partant des entretiens individuels et aboutissant à une comparaison inter-organisationnelle.

La Figure 7 (p.149) récapitule notre démarche d'analyse.



**Figure 8 : Résumé de notre démarche d' analyse**



#### ***IV. Résumé et conclusion du chapitre 6***

Ainsi, ce chapitre nous a permis d'expliciter notre méthode d'analyse des données recueillies. Celle-ci s'est déroulée en deux phases. Une première phase d'analyse du contenu des entretiens eux mêmes. Celle-ci a été menée à l'aide d'un dictionnaire des thèmes élaboré à partir de notre revue de la littérature et d'une analyse d'un premier groupe d'entretiens. Une seconde phase consistant en l'agrégation de ces « données individuelles retraitées » au niveau de chaque organisation. Le but de cette démarche était d'obtenir des données fiables sur l'organisation et de mettre en lumière le noyau autour duquel s'articulaient les représentations individuelles de la vision. Cela nous permettait de faire émerger des profils d'entreprises qui rendaient compte de la structuration du processus de pilotage autour de la vision, pour pouvoir ensuite les comparer entre eux et avec notre conceptualisation théorique.

La présentation de ces différents profils d'entreprise, leur comparaison entre eux et leur confrontation avec le cadre théorique développé dans la première partie constitue l'objet de la troisième et dernière partie de notre travail.

*TROISIEME PARTIE : ETUDE  
EMPIRIQUE*

Après avoir construit notre cadre conceptuel (Partie I) et avoir présenté notre méthodologie (Partie II), la troisième partie de notre travail expose le volet empirique de notre recherche.

Le but de cette partie est d'analyser les différents cas d'entreprises étudiés, afin de déterminer si la manière dont ces organisations structurent leurs mécanismes de pilotage autour de la vision correspond ou non avec notre conception théorique. Cette démarche nous permet de mettre en lumière différents agencements des mécanismes de pilotage d'entreprise, de déterminer les raisons qui poussent l'entreprise à opter pour telle ou telle articulation, ainsi que les différences entre ces articulations et notre conceptualisation de la conduite de l'entreprise.

Dans un premier temps nous nous attacherons à présenter de manière détaillée deux cas d'entreprises parmi les plus illustratifs de nos propos.

Ainsi, dans le chapitre 7, nous développerons le cas du groupe Constructex, qui constitue un exemple typique d'une entreprise pilotée par la vision telle que nous l'avons présenté dans la première partie de notre travail.

Dans le chapitre 8, nous présenterons en quelque sorte un autre cas polaire, celui de l'entreprise Télécomex, qui bien que faisant partie de notre échantillon d'entreprises visionnaires n'apparaît pas à l'analyse comme étant pilotée par une vision.

Dans un second temps nous nous attacherons à présenter l'analyse globale de l'ensemble des entreprises ainsi que les apports et les limites de notre travail.

Dans cette optique le chapitre 9 enfin, nous permettra de présenter l'analyse comparative des autres entreprises étudiées.

Enfin, la conclusion générale sera l'occasion d'un regard global sur l'ensemble de nos entreprises et de manière plus générale de mettre en lumière les apports, limites et perspectives de notre travail de recherche.

## Chapitre 7 : Le cas Constructex :

Parmi les entreprises de notre échantillon, le groupe Constructex occupe une place particulière. Même s'il figurait en milieu de classement dans l'enquête que nous avons menée auprès des dirigeants des cent premiers groupes pour constituer notre échantillon<sup>81</sup>, il s'est avéré à l'analyse, qu'il était un exemple assez typique d'une entreprise pilotée par la vision telle que nous avons pu la définir à l'issue de la première partie de notre travail. En effet, les caractéristiques les plus importantes d'une telle organisation émergent assez clairement. D'une part, une vision formalisée relativement bien alignée avec la culture, les ressources humaines ou les stratégies. D'autre part l'existence d'une volonté de coupler ces éléments avec certains mécanismes destinés à maintenir une certaine diversité (même si cette volonté est plus récente que l'alignement) Ainsi, par ces caractéristiques « pédagogiques », Constructex méritait d'ouvrir le ban de cette partie.

Nous démarrons cette analyse en présentant brièvement le contexte dans lequel évolue l'entreprise.

Puis, dans un second temps, nous mettrons en lumière les éléments communs aux représentations des différentes personnes que nous avons interrogées. Pour cela nous mettrons en lumière le noyau commun aux différentes représentations individuelles tel que nous l'avons défini dans le chapitre 3.

---

<sup>81</sup> Cf. Chapitre 5

Afin d'appréhender le partage de cette vision et de mettre en lumière les différences de représentations, nous exposerons dans une troisième section les représentations individuelles de la vision telle qu'elles ressortent des entretiens effectués dans cette société. Nous présenterons deux analyses individuelles de manière détaillée, afin que le lecteur saisisse bien notre démarche, puis nous mettrons à sa disposition les schémas récapitulant les représentations individuelles des 4 autres entretiens effectués.

Cette présentation nous permettra enfin, dans une dernière section de mener une analyse globale de la vision au sein du groupe Constructex, en étudiant par exemple sa structure ou les liens entre ces différentes composantes. Nous mettrons également en lumière certains facteurs influençant les représentations individuelles et montrerons que celles-ci tiennent notamment à différents facteurs dont la position des personnes au sein de l'entreprise, leur formation ou leur parcours. Enfin nous étudierons les différences dans la représentation de la vision et réfléchirons sur les liens entre la communication de la vision et la communication externe de l'entreprise.

## ***1. Brève présentation de l'entreprise :***

Constructex, société anonyme à conseil d'administration, est une entreprise plus que centenaire, dont le métier traditionnel est lié aux matériaux de construction. Ses effectifs sont d'environ 65' 000 personnes réparties dans plus de 60 pays (plus de 50% des effectifs hors Europe Occidentale). En 1998 son C.A. était de plus de 60 milliards de F pour un résultat net part du groupe de plus de 3 milliards de F.

Constructex est organisée en 5 branches elles-mêmes découpées en activités (1 gamme de produit et/ou un marché). Chaque directeur de branche appartient au comité exécutif de l'entreprise.

Le marché de la construction sur lequel évolue Constructex même s'il est dominé par quelques firmes mondiales n'est pas un marché mondialisé, mais la somme de marchés locaux. Cette situation impose une présence industrielle dans la quasi totalité des pays. Le secteur est également caractérisé par l'importance des coûts, notamment ceux des actifs (usines de transformation, etc.) et des combustibles utilisés pour fabriquer les produits. Dans les pays développés, dont la France, marché historique de Constructex, on a assisté dès les années 80 à la diminution de rentabilité du secteur. Poussé par la tendance générale du moment on avait alors assisté à une diversification des activités.

Actuellement, même si le secteur reste déclinant en France, où Constructex est leader avec son produit traditionnel, l'entreprise poursuit une politique de focalisation sur le métier des matériaux de construction. Elle a abandonné un certain nombre d'activités dans lesquelles elle avait investi lors des politiques de diversification. Ce recentrage s'explique notamment par l'ampleur du marché qui s'ouvre à l'international dans les matériaux de construction. En effet, la crise asiatique crée un nombre important d'opportunités de développement car les actifs sont peu chers. Il existe donc une perspective de croissance de l'activité au niveau mondial.

## **II. Analyse du noyau<sup>82</sup> :**

Dans le cadre de notre étude empirique nous avons été amené à rencontrer six personnes au sein de l'entreprise : le conseiller du président, deux directeurs généraux adjoints fonctionnels et trois directeurs d'activités. Comme nous l'avons spécifié dans le chapitre 3, il apparaît que les représentations individuelles sont structurées autour d'un noyau commun émergeant des interactions entre les différents membres de l'organisation.

Dans le cadre de notre étude empirique nous considérons que le noyau, est composé de l'ensemble des éléments communs à au moins trois représentations individuelles sur six.<sup>83</sup> (Cf. chapitre 7)

Nous remarquons d'emblée qu'il y a un degré de similitude relativement grand entre les individus : i.e. le noyau représente une partie importante des représentations individuelles. Constitué par un ensemble de 37 items sur les 214 contenus dans les six entretiens le noyau

---

<sup>82</sup> Nous présenterons le noyau ainsi que par la suite les différentes représentations individuelles, en examinant successivement 7 points :

- la vision proprement dite (ce point reprend les problématiques 7 à 11 qui émergeaient de notre revue de la littérature (Cf. Chapitre 6) toutes centrées sur la vision)

Les autres points correspondant exactement aux 6 autres dimensions émergeant de la littérature.

- les stratégies et objectifs ;
- les valeurs fondamentales et la culture d'entreprise ;
- le style de direction et le rôle du dirigeant ;
- l'attitude face au profit financier de court terme ;
- les politiques de ressources humaines ;
- la gestion de la diversité : l'innovation et la coopération.

Signalons que l'ordre dans lequel nous examinons ces points dans les différents entretiens n'est pas figé. Au contraire leur succession tente de restituer les liens existants entre eux. Le nombre peu important de points permet d'ailleurs de limiter le morcellement de la présentation, ce qui nous l'espérons, permettra au lecteur d'avoir une vue d'ensemble de chaque représentation. Cette manière de procéder permettant en outre au lecteur d'examiner transversalement un point spécifique dans toutes les représentations.

<sup>83</sup> Les éléments que nous présentons au cours de notre analyse empirique sont directement issus de notre dictionnaire des thèmes, même lorsque nous ne présentons pas les citations y ayant trait.



représentait en moyenne 21 items sur un total de 64 soit environ 33% du total, au niveau des entretiens individuels. Nous pouvons donc affirmer dès le départ que la politique du siège est relativement bien diffusée au sein des niveaux où nous avons mené notre enquête.

## II.1 La vision proprement dite :

Un large consensus se fait sur le but global poursuivi actuellement par Constructex : cinq interlocuteurs sur six déclarent que le but de leur entreprise est de « *devenir le leader mondial des matériaux de construction.* »

Parce que la vision est supposée être un état futur, et meilleur que le présent, nous la représentons par un cercle sur notre schéma destiné à rendre compte du pilotage de l'entreprise.



**Figure 9 : L' ambition du groupe Constructex**

Cet accord toutefois ne porte pas sur le terme à utiliser pour qualifier ce but : les uns le qualifiant de vision, d'autres d'ambition. Nous estimons quant à nous que cette poursuite du leadership peut être qualifiée d'intention stratégique au sens de Hamel & Prahalad (1995), puisqu'il s'agit de conquérir la primauté sur son marché<sup>84</sup>. Ce n'est pas une vision large incluant une raison d'être. Cependant, parce que nous pensons que le terme intention stratégique est peu évocateur et qu'il se révèle lourd à l'usage, nous utiliserons le terme d'ambition pour qualifier un tel type de vision. Cet usage correspondant par ailleurs à celui en vigueur chez les praticiens, et en particulier chez Constructex.

## II.2 Stratégies & Objectifs :

Cette ambition, se décompose en cinq stratégies majeurs :

---

<sup>84</sup> Cf. Chapitre 2

- développer toute la palette des matériaux de construction ;
- poursuivre une stratégie de développement international ;
- devenir le premier ou le second sur chaque marché ;
- renforcer l'orientation client ;
- créer de la valeur pour l'actionnaire.

Afin d'atteindre ces objectifs et de mettre en œuvre ces stratégies, chaque activité définit dans le cadre d'un exercice à 5 ans, une cible, une vision propre qui s'insère dans le cadre de cette vision globale. Ainsi, pour l'activité C en France, l'ambition, nommée « Vision 2000 » au sein de la société peut être présentée<sup>85</sup> ainsi :

*« Être le leader du produit C et de ses alternatives proches sur le marché français. » J.D. L., Directeur, Constructex-Activité C.*

Les stratégies sont développées pour atteindre ces objectifs dans un horizon temporel de trois à cinq ans, alors que la vision du groupe est fixée à dix ans.

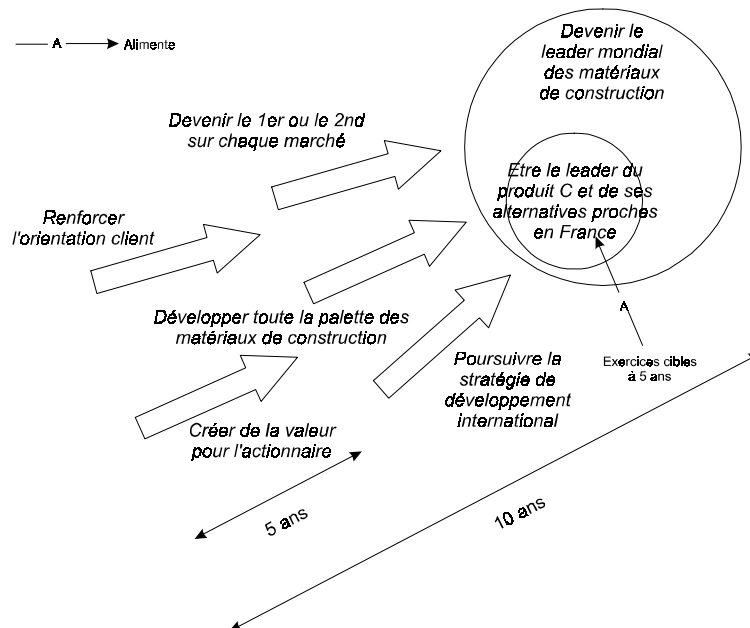


Figure 10 : L' articulation ambition et axes stratégiques

### II.3 Valeurs fondamentales & culture d'entreprise :

Le pilotage de Constructex est également caractérisé par la relative importance de son paradigme organisationnel.

Constatons tout d'abord que l'entreprise possède des valeurs fondamentales. La plus profondément ancrée - elle est citée par tous nos interlocuteurs - est le respect des hommes. Il s'agit d'ailleurs d'une valeur présente depuis plus de vingt ans dans l'entreprise. La prise en compte de l'actionnaire imprègne également beaucoup Constructex ; elle revient à trois reprises dans nos entretiens. Enfin, l'ouverture (aux autres et à l'international) et l'orientation dans la durée figurent également parmi les valeurs présentes dans le noyau.

Ces valeurs, appelées « principes d'actions » au sein du groupe Constructex, existent depuis 1978 et font d'ailleurs l'objet d'une réactualisation périodique. La plaquette actuelle contient les cinq principes suivants :

1. Aller au devant des attentes de nos clients ;
2. Valoriser l'investissement de nos actionnaires et mériter leur confiance ;
3. Mettre l'homme au cœur de l'entreprise ;
4. Faire de la diversité croissante du groupe une richesse ;
5. Respecter l'intérêt général.

Si nous les comparons à la définition du concept de valeur que nous avons donnée dans le chapitre 2 , nous remarquons que les principes n°3, 4 et 5, s'apparentent à des valeurs morales, tandis que les premier, second et troisième principes d'action, peuvent s'amalgamer à des valeurs de compétence. Pour ceux-ci toutefois, la différence avec les axes stratégiques est parfois très ténue. Ainsi, le principe d'action « valoriser l'investissement de nos actionnaires et mériter leur confiance » se rapproche-t-il de la stratégie qui consiste à « créer de la valeur pour l'actionnaire ». A tel point que nous pouvons nous demander si les acteurs font véritablement une différence entre les deux : entre les aspects stratégiques et culturels. L'examen des représentations individuelles devrait nous fournir de plus amples informations sur ce point.

Si nous comparons cette plaquette au noyau, nous constatons que le second et le dernier point ne sont pas cités dans le noyau. Par contre, une majorité de nos interlocuteurs

---

<sup>85</sup> Dans la réalité, la vision de l'activité C est exprimée en des termes plus explicites. Toutefois nous ne pouvons les retranscrire ici sans remettre en cause l'anonymat de l'entreprise.

inclut l'orientation dans la durée comme une valeur fondamentale. Cette valeur ancienne continue donc d'influencer les comportements. Force est donc de constater que toutes les nouvelles valeurs instillées par le président actuel ne sont encore pas intégrées par l'entreprise (seule la satisfaction de l'actionnaire et l'ouverture sont vraiment présentes). Cela peut provoquer un décalage entre le cadre et la cible qui est visée (l'ambition du groupe)

Appuyant ces constatations, cinq de nos interlocuteurs remarquent qu'il n'y a pas de perception uniforme des valeurs au sein de l'entreprise et que des efforts continuels sont encore à faire.

Comme leur nom l'indique, ces principes d'actions conditionnent la façon dont l'entreprise agit. Nous retrouvons donc le rôle que notre modèle confère aux valeurs fondamentales : encadrer l'action. Nous les représentons donc sur notre schéma de la même façon que dans la partie I : par deux lignes continues de part et d'autre des stratégies de l'entreprise.

Ces principes d'actions fondent également la culture de l'entreprise :

*« Ces valeurs sont vraiment le fond de la culture ». T. N., Conseiller du Président, Constructex.*

C'est pourquoi les lignes matérialisant les valeurs fondamentales sur notre schéma sont terminées par des flèches pointant vers la culture. Ceci aussi est conforme avec notre conceptualisation théorique.

Remarquons que la culture de Constructex est marquée par la nature industrielle de son activité, qui est notamment caractérisée par la notion de durée.

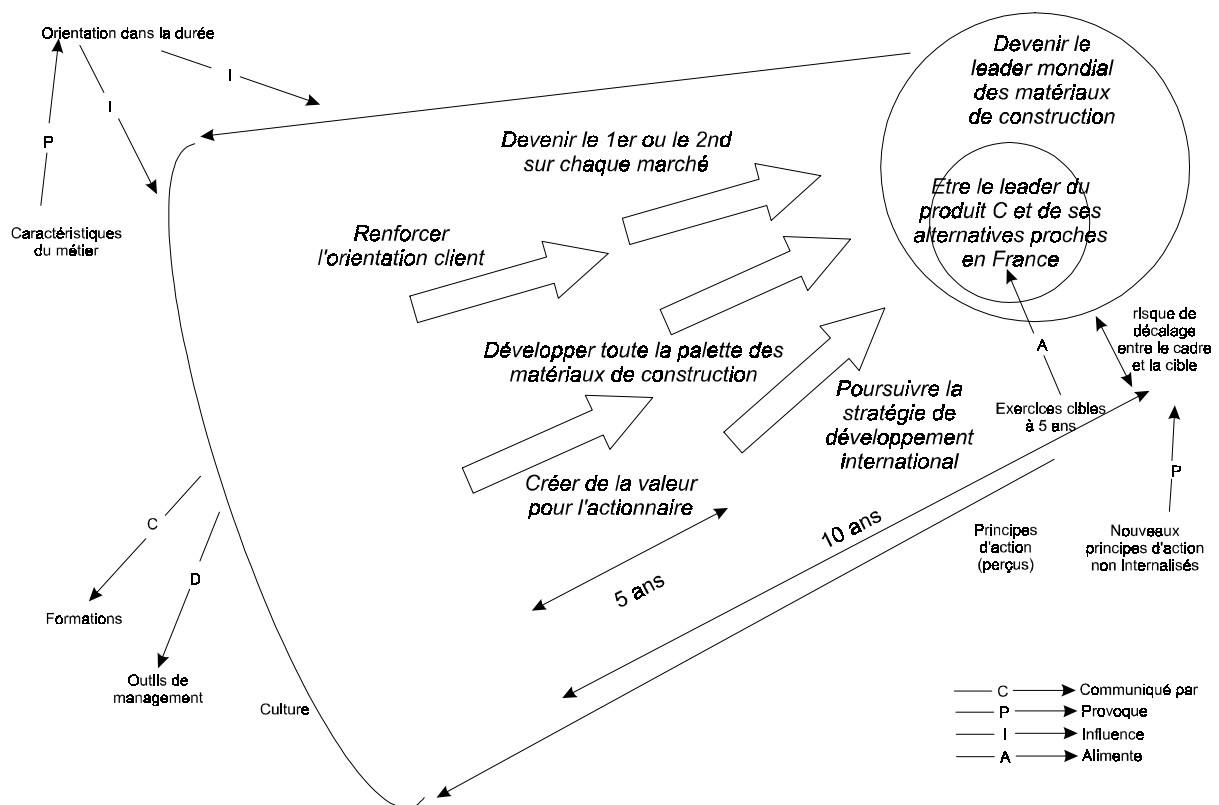


Figure 11 : Le cadrage de l' action chez Constructex

Cette culture se diffuse au sein de l'entreprise par les outils de management et par les formations dispensées au sein du groupe :

« Nous jouons sur de nombreux leviers concrets : que ce soit au niveau des activités concrètes, au niveau des recrutements, des formations, des modes d'animations [...] etc. » J.N.R., D. G. Adjoint, Constructex.

#### II.4 Politiques de ressources humaines :

Les pratiques de ressources humaines sont cohérentes avec la culture. Ainsi, la notion de durée se retrouve également dans les politiques de ressources humaines mises en œuvre par le groupe : des parcours internes historiquement majoritaires, bien que l'on procède toujours - et de plus en plus - à une inoculation de gens entrés plus tard dans l'entreprise.

De même le passage de témoin se fait dans la durée : les successions - et notamment celle entre le président actuel et son prédécesseur - sont préparées de longue date et sont un des principaux soucis des PDG. Il n'y a ainsi eu que cinq présidents depuis les années quarante. Cette continuité passe notamment par l'accession de jeunes à des postes de directeurs généraux adjoints. Un directeur général adjoint résume bien ce processus :

*« C'est une cooptation. [...] Les choses sont [...] subtiles, mais c'est la grande tâche du PDG et de la direction général, du noyau rapproché de faire émerger des candidats potentiels et de les mettre en situation. C'est d'ailleurs un des rôles du comité exécutif [...] être le terrain d'entraînement des futurs dirigeants. [...] Faire émerger leur successeur] a été une préoccupation claire du PDG précédent comme de l'actuel. [...] Cet aspect de succession est quelque chose d'absolument crucial. Etre certain, pouvoir tester les gens, leur système de valeurs personnel, professionnel, leur façon de réagir etc. » J.N.R. Directeur Général Adjoint, Constructex.*

## **II.5 Rôle du dirigeant et style de direction :**

La continuité des ressources humaines a une influence forte sur la façon dont l'entreprise est dirigée. Le style de management varie ainsi peu : il n'y a pas de rupture majeure entre le président actuel et ses prédécesseurs. Les valeurs fondamentales sont quant à elles quasiment inchangées depuis leur première mise en place en 1978.

Nous pouvons toutefois distinguer des inflexions notamment l'internationalisation du groupe qui s'est accélérée sous la présidence actuelle :

*« Il n'y a pas de ruptures majeures. Mais il y a une marque très forte du président et de la direction générale. [...] En particulier, nous avons au cours de ces dernières années, complètement confirmé et assumé cette stratégie de développement dans les pays émergents qui était plus un point d'interrogation il y a une certaine époque. Ce n'est pas une rupture mais une très forte inflexion. [...] Au niveau de la culture, je dirais qu'il y a plus de continuité [même si...] le Constructex d'aujourd'hui est tout de même différent du Constructex d'il y a 20 ans. » J.D.L., Directeur, Constructex-Activité C.*

## **II.6 Attitude face au profit financier de court terme :**

Le souci de la durée se retrouve également dans l'attitude de l'entreprise face au profit financier de court terme. La moitié de nos interlocuteurs déclarent ainsi que Constructex ne sacrifiera pas le long terme aux résultats de court terme. Ils soulignent toutefois que ce développement durable passe par une activité profitable année après année. **II**

**y a donc gestion simultanée du long terme et du court terme, attitude en phase avec les découvertes de Collins & Porras (1996) dans les entreprises visionnaires américaines :**

*« Je n'oppose pas le court terme au long terme. Je pense que l'entreprise doit répondre aux deux : l'économie a besoin de ces résultats à court terme et il ne faut pas que ces résultats se fassent au détriment de ceux de long terme. L'objectif de Constructex n'est certainement pas de faire l'un au détriment de l'autre. Par contre il y a une reconnaissance plus grande et une pression plus grande sur le fait que nous ne pouvons pas préparer les résultats à long terme sans produire des résultats à court terme. » B.I., Directeur Constructex-Activité A.*

Toutefois, ce consensus cache en fait certaines différences de perception. Ainsi T. N., conseiller du président estime-t-il que c'est une contrainte forte tandis que J.D.L. souligne l'importance croissante que prend la recherche du profit financier de court terme dans l'entreprise surtout depuis l'accent mis sur la création de valeur pour l'actionnaire. Il est vrai que ce dernier point est fort présent dans l'entreprise puisqu'il est cité tant dans les objectifs principaux que dans les principes d'action.

## **II.7 Dynamisme, innovation & coopération :**

La culture industrielle, l'orientation dans la durée présentent également des handicaps comme le souligne un de nos interlocuteurs :

*« L'innovation n'est pas fondamentalement dans les gènes de l'entreprise. »  
B. I., Directeur Constructex-Activité C.*

Pour pallier ce point faible, une remise à plat des mécanismes d'innovation est en cours au niveau des activités à partir du couplage des processus R&D et marketing. On assiste également à la mise en place de prix de l'innovation destiné à encourager l'émergence d'idées au sein de l'entreprise.

De même, la coopération n'est pas incluse dans le noyau. Un nombre insuffisant d'interlocuteurs citent des mécanismes de coopération parmi les caractéristiques de leur entreprise.

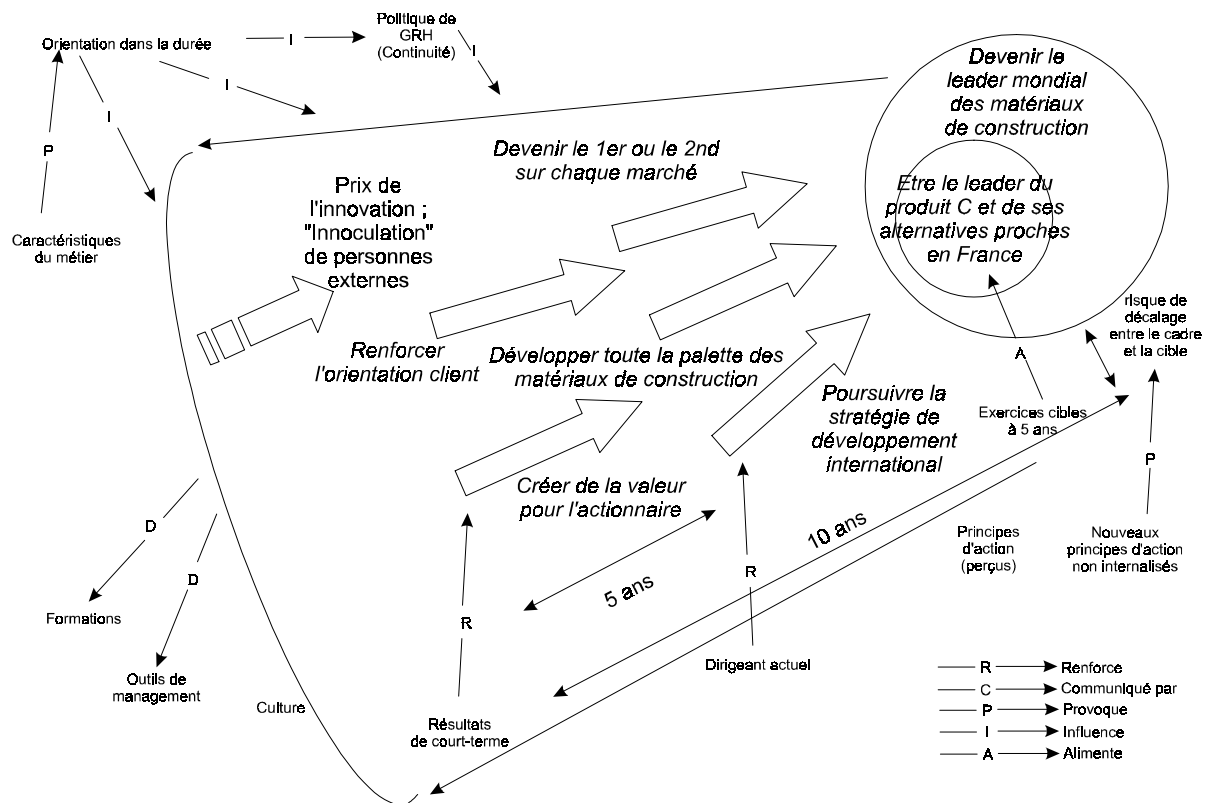


Figure 12 : Le noyau complet

Ces éléments d'émergence et de coopération sont matérialisés dans notre schéma par une flèche sur la gauche du dessin. Notons que la flèche transversale illustrant les mécanismes destinés à favoriser la coopération n'apparaît pas puisque ces mécanismes ne sont pas présents au niveau du noyau.

## II.8 Conclusion de la section 2

Ainsi, il apparaît d'après l'analyse du noyau que Constructex possède une ambition. Celle-ci s'apparente à l'intention stratégique de Hamel & Prahalad (1995) puisqu'il s'agit de devenir leader sur son métier. Toutefois, l'ambition de Constructex diverge également de la conceptualisation des deux auteurs américains pour qui l'intention stratégique se suffit à elle-même. Ici, l'ambition est clairement liée à des principes d'actions et à la culture de l'entreprise.

Par ailleurs c'est une ambition qui paraît bien partagée ou au moins bien diffusée et qui en tout cas n'est pas uniquement le fruit des réflexions du PDG actuel, mais s'inscrit dans une dynamique organisationnelle plus grande.

Afin d'étudier de manière un peu plus approfondie le partage de cette représentation et de montrer comment ce noyau émerge des représentations individuelles, nous présentons



dans la section suivante les représentations individuelles de deux des six personnes que nous avons rencontrées au sein du groupe Constructex.

### ***III. Représentations individuelles de la vision de Constructex :***

#### **III.1 La représentation de T.N., Conseiller du Président :**

##### III.11 La vision proprement dite :

Dans notre entretien avec le conseiller du président, celui-ci utilise le mot vision. Nous supposons que notre interlocuteur utilise ce terme pour faciliter le dialogue avec le chercheur, mais que le terme en vigueur au sein de l'entreprise est celui « d'ambition ». En effet, le document récapitulant les principes d'actions et qui a servi de support à une partie de notre entretien, parle d'ambition.

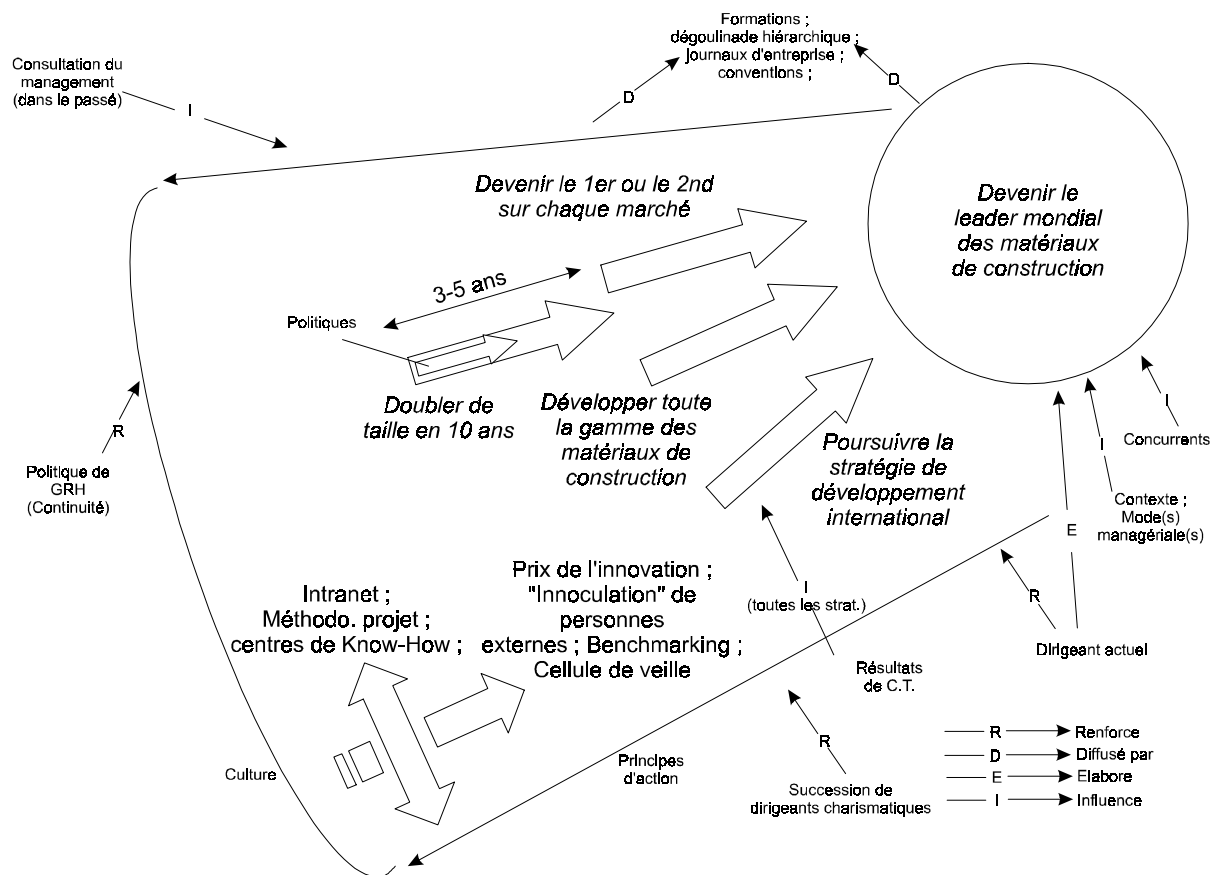


Figure 13 : Représentation individuelle<sup>86</sup> de T.N., conseiller du président

Celle-ci est actuellement « *d'être un leader mondial des matériaux de construction* ». Les propos de T.N. sont donc cohérents avec le noyau collectif.

Contrairement au noyau, dans lequel n'apparaissent pas d'éléments sur l'élaboration de la vision, le conseiller du président de Constructex, nous fournit un certain nombre de renseignements quant à ce processus.

<sup>86</sup> Ces représentations ne sont qu'un moyen commode de résumer les éléments issus de notre analyse de contenu. Ce sont des traductions graphiques de la note de synthèse issue de l'analyse de chaque entretien (Cf. Chapitre 6). En croisant les différentes informations issues des déclarations de des interviewés nous cherchons à retranscrire l'articulation réelle des mécanismes de pilotage de l'entreprise à laquelle ces personnes appartiennent. Vouloir établir des cartes causales (i.e. cognitives puisque la plupart des chercheurs assimilent les deux (Huff, 1990)) aurait supposé d'une part d'adopter les méthodologies adéquates et d'autre part de se focaliser dans chaque entretien sur une question du type : « Pour vous la vision de votre entreprise qu'est ce que c'est ? ». Nous n'étudions pas les perceptions des personnes, mais nous tentons d'étudier des faits au travers des déclarations de personnes (Certes ces déclarations qui impliquent éventuellement leur perception, mais nous nous essayons de corriger ce « biais perceptuel » en croisant les informations venant de plusieurs personnes.)

Ainsi, il nous indique que si la volonté d'être leader est un élément permanent au sein du groupe Constructex, le « terrain de jeu » de l'entreprise change sous la double influence du décloisonnement des marchés et des modes ou des tendances managériales (diversification vs recentrage par ex.). La nature de la cible est alors périodiquement réactualisée par l'équipe dirigeante actuelle en tenant compte de ces deux influences.

D'après notre interlocuteur, le processus de construction de la vision tient plus de l'émergence que de l'élaboration méthodique :

*« En terme d'élaboration ou d'émergence, c'est une respiration. [... La vision] n'émerge à un moment donné que parce qu'il y a eu beaucoup de travail qui a été fait auparavant. [...] Mais tout à coup [une cohérence apparaît], quelque chose apparaît qui produit du sens. Et c'est là qu'est l'émergence, uniquement parce qu'il y avait quelque chose avant. [...] C'est un mélange subtil de respiration avec des temps longs de construction, des temps d'anticipation puis tout à coup quelque chose qui fait sens. »*

Cette précision quant au mécanisme d'émergence de la vision est original par rapport au contenu du noyau. Bien qu'ici nous ne sachions pas exactement qui est à l'origine de ce travail d'élaboration de la vision (est-ce un processus collectif ? l'œuvre d'un homme ?) ce processus d'émergence relativement soudaine de la vision après un temps d'accumulation n'est pas sans rappeler la construction de la vision chez le visionnaire « bricoleur » de Mintzberg & Westley (1989) (Cf. chapitre 1)

Pour T.N., nous sommes encore loin d'avoir au sein de Constructex, une perception uniforme des valeurs et de la vision :

*« Nous avons fait de très gros efforts de communication. [Mais] nous sommes encore très loin d'avoir une perception uniforme de ces valeurs, de cette ambition. C'est extrêmement difficile. [...] Dire que nous sommes satisfaits de la situation, certainement pas. [...] C'est un problème qui reste très important dans la société. La communication est loin d'être optimale, même si nous faisons de gros efforts. »*

Cette communication se fait principalement, par ce que notre interlocuteur appelle la « dégoulinade hiérarchique » : la communication en cascade du sommet vers la base par l'intermédiaire des différents niveaux de management, par les différents journaux d'entreprise, des formations rapides à l'entrée, des conventions etc. Cependant, la personne

interviewée souligne les limites de ces outils : l'information est souvent altérée et elle reste trop figée. Il note toutefois que les nouvelles technologies devraient apporter des solutions notamment en terme d'interactivité.

### III.12 Objectifs & stratégies :

Les propos du conseiller du président nous apportent également des données quant à la définition des concepts d'ambition et de stratégie. Pour lui, les deux sont étroitement liés :

*« Il est bien évident, comme le disait Sénèque : « Il n'y a pas de vents favorables pour celui qui ne sait pas où il veut aller. » [...] En ce sens là, [...] la vision conditionne la stratégie. Mais on ne peut avoir de vision sans stratégie derrière : elle serait stérile et ne mènerait nulle part. »*

La stratégie définit donc le chemin et les moyens utilisés pour atteindre la vision. Si celle-ci est un peu irréaliste, la première se doit d'être proche du terrain, très réactive pragmatique et opportuniste :

*« Je crois que la stratégie c'est avoir suffisamment d'anticipation pour être en mesure de savoir tirer parti des opportunités. [...] Donc la stratégie c'est deux choses pour nous : d'une part une très forte anticipation : se donner beaucoup de cibles en sachant que beaucoup d'entre elles ne seront pas atteintes, donc être prêts, et ensuite avoir une capacité de réaction lorsque l'opportunité se présente. »*

Concernant la nature des objectifs du groupe, T.N. nous indique que Constructex poursuit deux objectifs différents :

- un objectif de croissance : doubler de taille tous les 10 ans ;
- un objectif d'équilibre de portefeuille, à la fois géographique et par type de métiers et de produits en se concentrant sur les secteurs où l'entreprise, peut espérer devenir leader dans les 3 à 5 ans s'il elle ne l'est pas d'ores et déjà.

Si le premier objectif cité par T.N. n'apparaît pas dans le noyau, le second recouvre 3 des objectifs présents dans la représentation commune : l'objectif de développement international (afin d'avoir un équilibre en terme de zones géographiques), celui de développement de l'ensemble de la gamme de produits et celui d'être 1<sup>er</sup> ou second sur chacun de ces marchés. Ceci dans un horizon temporel de trois à cinq ans.

Enfin, T.N. précise que ces objectifs sont définis en fonction de l'environnement et des actions des principaux concurrents notamment.

### III.13 Valeurs fondamentales et culture d'entreprise :

Le socle, le fondement sur lequel se base cette ambition, est constitué des valeurs fondamentales, appelées « principes d'actions » au sein de Constructex. Pour T.N., ceux-ci s'articulent autour de trois thèmes : volonté de leadership et de professionnalisme, respect des hommes et éthique & honnêteté. Sur ces trois thèmes, un seul, le respect des hommes, fait partie des valeurs présentes dans le noyau.

D'après notre interlocuteur, ces principes d'action sont présents depuis longtemps dans l'entreprise. 1960 pour certains, 1978 date de la première charte des valeurs pour d'autres. Cependant, nous apprenons au cours de cet entretien, que ces thèmes se sont articulés de différentes manières au cours de l'histoire de l'entreprise afin de mettre l'accent sur telle ou telle facette. Nous retrouvons donc ici tout à fait les éléments contenus dans le noyau.

Si aujourd'hui, l'entreprise souligne plus clairement les attentes des clients et des actionnaires dans sa définition du professionnalisme et met davantage l'accent sur le multiculturalisme dans sa formulation du respect des hommes, il n'en était pas de même dans les années 70. A cette époque l'entreprise se définissait par ce qu'elle appelait le triptyque des « 3 I » : Constructex voulait être un groupe Industriel, Indépendant et International. Nous retrouvons l'esprit des deux premiers dans le professionnalisme et la volonté de leadership actuels. Le 3<sup>e</sup> est quant à lui le précurseur du multiculturalisme. Quant au respect des hommes, comme le déclare T.N., il se manifestait implicitement par des politiques proches de l'emploi à vie.

A travers cette illustration le conseiller du président distingue une évolution de la culture de son groupe : le passage d'une culture industrielle à une culture plus orientée vers le client.

Constructex a formalisé ces principes d'action dès les années 1978, soit bien avant la plupart des entreprises françaises. Ce processus a donné lieu à la consultation d'une large palette de personnes à différents niveaux de l'organisation (plus de 500 à l'époque, alors que le groupe n'était pas aussi grand qu'actuellement)

Si ces principes d'actions ont émergé de l'organisation, ils doivent également beaucoup à certains dirigeants, leaders d'opinions comme les deux PDG précédents. Ces influences et interactions provoquent un bourgeonnement, la naissance d'un style, d'une ambiance, d'un embryon de culture qu'il convient de normaliser de temps en temps. Ce double travail : faire émerger, clarifier la culture voulue par ses prédécesseurs et préparer, faire bourgeonner, celle qu'aura l'entreprise dans vingt ans, est du ressort du dirigeant.

Ces informations : la consultation relativement large présidant à la première formalisation des valeurs, l'influence des PDG successifs ainsi que le rôle dévolu au PDG, sont des éléments originaux qui n'apparaissent pas dans le noyau.

### III.14 Rôle du dirigeant et style de direction :

En dehors de ce rôle vis à vis de la culture de l'entreprise, le dirigeant a, selon le conseiller du président, d'autres missions. Il lui revient ainsi de préparer l'avenir en dosant permanence et changement.

Pour notre interlocuteur, la permanence de la culture compte plus que la personnalité du président :

*« Nous sommes dans des métiers anciens, lourds, à long constante de temps et ce qui compte c'est une permanence de la culture, plus que la brillance de tel ou tel dirigeant. »*

Nous retrouvons ici la continuité présente au niveau du noyau.

Toutefois, T.N. reconnaît que l'entreprise a eu la chance d'avoir, au cours de son histoire, un certain nombre de dirigeants charismatiques dont le rayonnement débordait largement de l'entreprise. Quant au président actuel, il a lui aussi imposé sa marque à l'entreprise, même si, issu de l'interne, il a également été construit par l'organisation. Ainsi, parmi ses apports, notre interlocuteur distingue notamment la rigueur et la rationalité :

*« Ce qu'ont apporté, le président et l'équipe actuelle c'est une beaucoup plus grande rigueur, une beaucoup plus grande rationalité et un mode de gestion beaucoup plus anglo-saxon. A l'inverse, il y a peut être une moins grande intuition que celle que pouvait avoir le président précédent. »*

### III.15 Politiques de ressources humaines :

La continuité de la culture et la cohérence des différentes visions et stratégies au cours du temps est assurée notamment par une politique des ressources humaines qui privilégie le développement du management en interne et insiste sur la légitimité des dirigeants vis à vis de l'entreprise. Ainsi en cinquante ans, Constructex n'a connu que cinq présidents dont aucun n'était parachuté.

Cependant, pour contrebalancer les risques de monolithisme, risques qui sont réels du fait, notamment, du secteur d'activité (structure d'activité lourde ; constante de temps longue) et du caractère encore peu innovateur du groupe (Cf. supra) Constructex « inocule » périodiquement au sein de son comité de direction une personne venant de l'extérieur et ayant un profil atypique : physicien, chimiste etc. Cette influence étant matérialisée sur notre schéma par une flèche noire orientée vers la culture de l'entreprise. Par ailleurs, le comité est renouvelé par le président une dizaine d'années avant son départ prévu, afin de faire entrer des jeunes dirigeants venus des différentes unités du groupe et ainsi préparer sa succession.

Encore une fois, tous ces éléments sont cohérents avec le noyau de la représentation collective.

### III.16 Attitude de l'entreprise face au profit financier de court terme :

Pour notre interlocuteur, le profit financier représente également un objectif même si ce n'est pas ce qui en soit détermine la stratégie. Constructex étant une société cotée, la valeur de son titre est conditionnée par la croissance du résultat ou l'atteinte d'objectifs en terme de création de valeur.

Si l'avis exprimé ici par le conseiller du président ne diverge pas fondamentalement de celui présent dans le noyau, T.N. souligne toutefois le fait que la recherche de profit à court terme, la création de valeur est devenue une contrainte forte.

### III.17 Dynamisme, innovation et coopération :

Notre interlocuteur l'avoue :

*« Il faut dire honnêtement que nous avons une culture peu innovatrice. [...] Nous ressemblons plus à un pétrolier qu'à une vedette rapide. »*

Pour le conseiller du président, il est en effet difficile de motiver le personnel sur la nécessité de changement dans un métier à constante de temps long. C'est pourquoi, le groupe essaie d'intégrer des incitations au changement dans la gestion quotidienne, notamment par

une gestion par objectif incluant des objectifs de changements. T.N. participe également à la mise en place d'un prix de l'innovation. Ce dernier apparaît d'ailleurs au sein du noyau.

Notre interlocuteur souligne d'ailleurs que le changement n'est pas linéaire dans les métiers de la construction. Au contraire, il procède plus de longues périodes de stabilité suivies de grands bouleversements nécessitant une adaptation rapide. C'est pourquoi affirme-t-il Constructex met en place des cellules de veille pour étudier toutes les opportunités.

Concernant les efforts en matière de coopération, cet entretien nous apprend que Constructex disposerait de tout l'éventail de la méthodologie projet. L'entreprise utilise également des benchmarking internes et externes. Elle dispose également de centres de know-how et est en train de mettre en place des forums intranet afin que le savoir faire soit beaucoup plus distribué.

Tous ces éléments n'apparaissent pas dans le noyau. De plus, les éléments cités sont nombreux et témoignent d'une relative richesse dans les mécanismes destinés à encourager le dynamisme, ce qui peut paraître contradictoire avec le constat d'une entreprise peu innovante.

### III.18 Regard global sur la représentation de T.N.

Ainsi, à travers les propos du conseiller du président, nous pouvons faire un constat : La structure globale mise en lumière par le noyau est respectée. Nous retrouvons une ambition qui conditionne des stratégies encadrées par des principes d'action, eux-mêmes fondements d'une culture d'entreprise. De même nous retrouvons les mêmes politiques de ressources humaines, caractérisées par leur continuité, ce qui témoigne de leur ancrage profond.

Plusieurs éléments originaux apparaissent cependant : notamment l'attitude de l'entreprise face au profit financier qualifiée de contrainte forte, ou sur les mécanismes destinés à favoriser la diversité puisque la coopération apparaît sur le schéma au travers de l'intranet, des centre de Know -How etc.

Mais l'apport le plus important est sans doute une conséquence probable du fait que notre interlocuteur est présent depuis longtemps au sommet de l'entreprise. En effet, les données issues de cet entretien permettent une mise en perspective plus grande historiquement parlant avec l'analyse des tendances et facteurs clés de succès de l'organisation et du secteur dans lequel elle évolue.

Ainsi, les principes d'actions sont reliés aux grands dirigeants charismatiques que l'entreprise a connus, tout en remarquant toutefois que dans un métier ancien comme celui de



Constructex la brillance du PDG est moins importante que la culture. La trajectoire de l'entreprise est également influencée par celle des concurrents, par les modes managériales mais aussi par le rythme d'évolution du métier : des périodes de stabilité entrecoupées par de brusques périodes de changement. Autant d'éléments qui se matérialisent sur notre représentation graphique par un nombre important de flèches en direction des principes d'action ou de l'ambition de l'entreprise.

### **III.2 La représentation individuelle de K.Z., Directeur de l'activité B :**

Après avoir présenté la représentation individuelle du conseiller du président qui était un bon exemple de la perception de la vision par quelqu'un appartenant à la direction générale, nous avons voulu, en analysant la représentation de K.Z., donner un exemple d'une représentation plus originale. En effet, si celle-ci possède des traits de ressemblance avec celles des autres directeurs d'activités comme la présence d'une vision au niveau de l'activité, elle est également spécifique par certains aspects : le couplage d'une vision et d'une ambition, etc. Enfin, elle contient des éléments très éclairants, sur le processus d'élaboration de la vision par exemple.

#### **III.21 La vision proprement dite :**

D'après notre entretien avec K.Z., directeur de l'activité B du groupe Constructex, son entreprise possède une vision ET une ambition. Nous constatons d'emblée que cette interprétation diverge de celle contenue dans le noyau.

Pour notre interlocuteur, les 2 termes n'ont pas la même signification. La vision concerne la façon dont l'entreprise voit son métier à un horizon de dix ans, alors que l'ambition concerne la place de l'entreprise dans ce même environnement.

Ainsi, la vision de Constructex est elle celle de la maison confortable :

*« Un habitat où les gens se sentent bien, où ils sont protégés des agressions extérieures, tout en étant en contact avec l'environnement et en ayant la possibilité de changer de cadre de vie quand ils le veulent. »*

Tandis que l'ambition est d'être leader mondial des matériaux de construction dans ce cadre là.

Ce double but est donc matérialisé sur notre schéma par deux cercles plus large, car plus global (il touche l'entreprise mais également son environnement extérieur). Le plus grand matérialise la vision, l'autre plus petit matérialise l'ambition du groupe.

Cette vision est ensuite déclinée au niveau de chaque branche et de chaque activité : elle sert de cadre de décision pour les différentes unités de l'entreprise qui développent elles-mêmes leur propre vision et leur propre ambition à l'intérieur de ce cadre général.

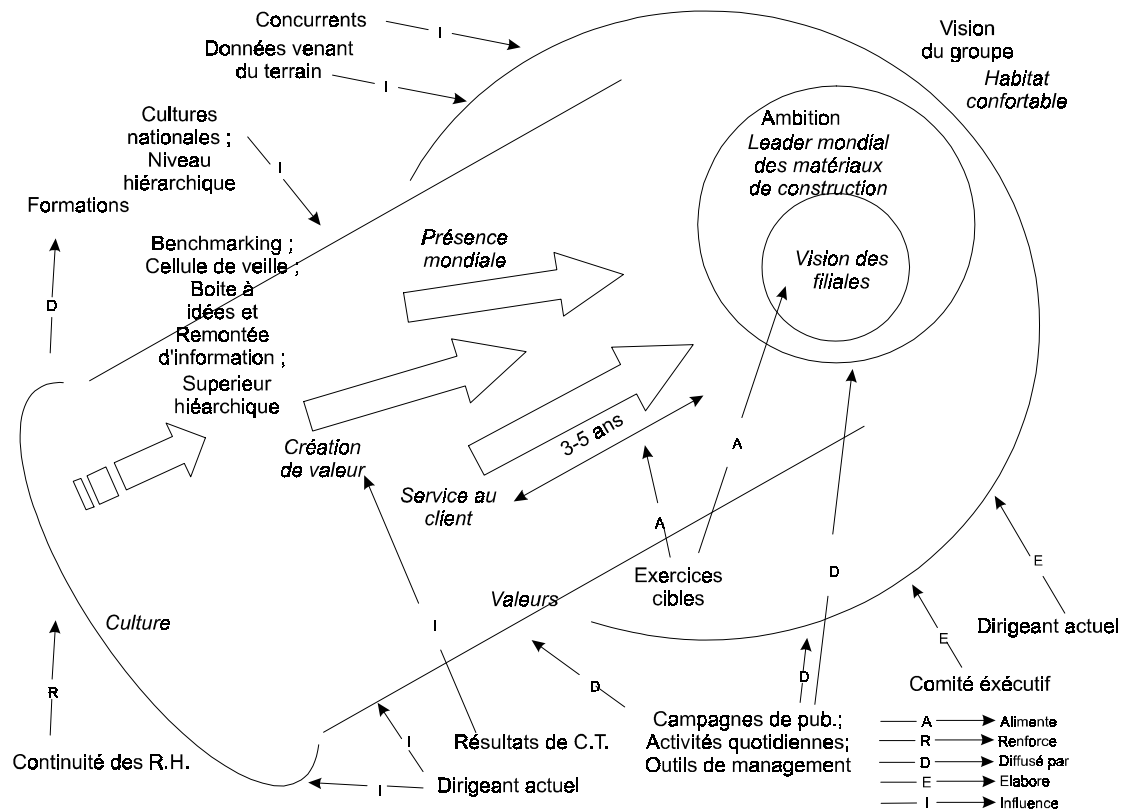


Figure 14 : la représentation de K.Z. du pilotage de Constructex

D'après K.Z. l'élaboration de la vision s'est faite par petites touches avec des débats internes et des discussions sur le positionnement choisi par les concurrents. Le processus a démarré il y a 4 ans mais n'a émergé que cette année :

« L'élaboration] s'est faite par petites touches. Et nous n'avons pas été particulièrement surpris quand le président nous a dit : « La communication va se faire sur l'habitat confortable. » [...] Mais nous avons tout de même eu des débats sur la maison intelligente avant que nous ne parlions de maison confortable. [...] En terme de timing je me souviens [...] quand un concurrent a parlé pour la première fois de maison intelligente. Je me souviens, c'était à Batimat il y a 4 ans. Nous nous sommes interrogés « Cette vision est-elle la nôtre ? » [Nous avons répondu « Non. »] Nous

*aurions pu dire : » Oui, c'est la nôtre aussi ! » [car] nous pouvons avoir tous les deux la même vision ! [...] Nous avons eu des débats internes sur le thème : « Est-ce que cette vision tient la route ? Nous pensons qu'elle ne tient pas la route. » Et c'est peut être par rapport à cela que nous nous sommes dit : « Qu'est ce qui tient la route comme vision ? » Et nous avons été très marqué en Europe par le développement des normes. Il y a, beaucoup plus qu'aux Etats Unis, des normes contre le bruit, la chaleur etc. C'est à partir de là que nous nous sommes dit que les gens cherchaient à être bien chez eux. »*

Cette citation suscite une interrogation : nous parle de ce qu'il appelle la vision du groupe « la maison confortable », puis décrivant le processus d'élaboration de celle-ci il fait référence à la communication de l'entreprise. Nous pouvons donc légitimement nous demander s'il n'amalgame pas ce qu'il appelle la vision avec la politique de communication de l'entreprise. Dans ce cas l'ambition - être le leader des matériaux de construction - pourrait être la véritable boussole de l'entreprise. Cela serait d'ailleurs cohérent avec les déclarations des autres personnes rencontrées au sein de l'entreprise. Mais cette confusion possible entre vision et communication vient également nous rappeler le lien étroit qui peut exister entre les deux, la vision pouvant facilement être diffusée à l'extérieur comme nous le rappelions dans notre chapitre 5.

K.Z. rapporte également que les débats sur l'élaboration de la vision ont eu lieu en comité exécutif. Alimentés par les informations venant du bas de l'organisation (les différentes activités etc.) et par les propositions de vision qui en émane, c'est aux cinq directeurs de branches, aux trois directeurs généraux et au PDG que revient le rôle de définir de manière collégiale la vision. Cependant, notre interlocuteur souligne que c'est le PDG qui à la suite de ces débats va choisir la vision.

Mais, malgré ces débats et comme le fait remarquer la personne interrogée, le risque que la vision choisie ne soit pas la bonne, demeure. Car **des visions différentes écartèlent le marché dans deux directions opposées, alors que choisir la même vision que la concurrence permet d'être sûr que celle-ci se réalisera.**

Quant au processus d'élaboration de la vision au niveau d'une activité, il consiste dans la définition d'une cible à 10 ans et d'exercices cibles à 3 -5 ans. K.Z. nous décrit celui de son activité en ces termes :

*« A l'issue d'un certain nombre d'études et de réflexions stratégiques, il avait été décidé que Constructex avait une chance de devenir leader mondial dans cette activité. Nous nous sommes dits : » [...] Ce n'est pas gagné mais il y a des possibilités. » A partir de ce moment là, nous avons défini une espèce de chemin. D'abord nous avons défini une vision de l'activité à 10 ans. [...] Nous étions 12<sup>ème</sup> sur le marché dans le monde, et nous nous sommes dits, nous allons être dans les trois premiers et que les architectes, quand ils parleront de ce produit, diront « Constructex ! » et les clients applicateurs aussi. [...] Alors peut être que cette vision nous l'aurons atteinte dans 8 ans ou dans 12 ans, en tout cas la cible est à 10 ans. A partir de cela, nous avons tracé des chemins possibles pour y arriver en disant : il faut chercher à provoquer telle ou telle opportunité et mener telle ou telle stratégie. Et pour l'instant, nous sommes plutôt sur le chemin. Parfois nous avons pris de petits raccourcis, parfois au contraire nous n'arrivons pas à franchir tel ou tel obstacle, alors nous essayons de le contourner. Et chaque année, l'activité se refait un petit exercice cible par rapport à la vision qu'elle a. »*

Notons cependant une légère contradiction : notre interlocuteur parle ici de cible à dix ans, alors que plus loin dans notre entretien il donne pour les mêmes activités un horizon temporel de cinq ans. Retenons alors que l'horizon de ces buts est de long terme. Par ailleurs, il amalgame ici la vision et l'ambition, parlant de vision pour la volonté d'être parmi les leaders de son métier, alors qu'auparavant, il qualifiait d'ambition le fait que le groupe Constructex veuille devenir leader.

Globalement, cependant ces propos confirment les principales données contenues dans le noyau, notamment l'usage d'exercices cibles pour définir les visions au niveau des activités.

Les moyens utilisés pour diffuser et faire partager cette vision sont principalement de 2 types :

- des salons et campagnes de publicité qui ont un retour interne
- des applications directes de la vision dans l'activité courante, comme le développement de systèmes transversaux réunissant les divers métiers de

l'entreprise ayant pour but de rendre la maison plus confortable : mieux insonorisée ou mieux isolée, par ex.

Ainsi, les employés voient les implications et comprennent bien dans quelle direction l'entreprise s'oriente.

Notre interlocuteur pense que la vision est très bien partagée au sein de l'entreprise. Attitude très positive qui tranche quelque peu avec l'avis exprimé dans le noyau. Toutefois, il souligne cependant que les activités amont sont peut être moins sensibilisées. **De même, point important, il pointe du doigt le fait que cette vision ne recouvre pas toutes les activités de l'entreprise. Ainsi, les unités fabriquant les produits destinés aux ouvrages d'art ne sont pas véritablement concernés par cette vision** (même si la dernière campagne publicitaire faisait également référence aux ouvrages d'art.). Soulignons enfin que notre interlocuteur nous fait remarquer la fierté que tirent les branches de l'entreprise qui sont déjà leader de leur position de numéro un. Nous retrouvons ici un point souligné par Hamel & Prahalad (1995) quand à l'effet du leadership sur la motivation des membres de l'organisation (Cf. Chapitre 2)

### III.22 Objectifs & Stratégies :

D'après notre interlocuteur, Constructex est également orientée par plusieurs objectifs globaux. Ceux-ci sont d'après lui soit rattachés au métier de l'entreprise soit à ses actionnaires. Il distingue ainsi quatre objectifs :

- créer de la valeur pour l'actionnaire ;
- se développer internationalement pour avoir une présence mondiale ;
- développer le service au client ;
- offrir la palette complète des matériaux de construction ;

De même que la vision et l'ambition, ces stratégies s'imposent aux différentes activités. Ainsi, même si elles ne sont pas explicitement relevées, nous retrouvons ici les orientations stratégiques venues du sommet et que relève par exemple B.I. également directeur d'activité.

Notons que tous ces objectifs font partie du noyau. Notre interlocuteur n'en omet qu'un seul : être les premiers ou les seconds sur chacun des marchés.

**Toutefois le lien entre ces objectifs et la vision n'est pas développé outre mesure dans cet entretien.**

### III.23 Valeurs fondamentales et culture de l'entreprise :

La vision telle qu'elle est décrite ci-dessus, est également épaulée par certaines valeurs. Celles-ci sont au nombre de 3 :

- l'ouverture vers l'extérieur ;
- le respect des hommes ;
- le goût du travail bien fait et de l'excellence.

Notons que seule une, le respect des hommes fait partie du noyau.

D'après notre interlocuteur, les deux premières valeurs sont présentes de longue date alors que la dernière a été renforcée par l'arrivée du président actuel. Notre interlocuteur nous indique par ailleurs que ces valeurs lui semblent bien partagées, il souligne toutefois que certaines personnes sont plus attachées à certaines valeurs :

*« Ces valeurs sont partagées [Mais] certains individus vont se sentir plus marqués par certains principes d'actions que par d'autres. [...] Je dirais presque que c'est comme le protestantisme : chacun y trouve ce qu'il cherche et ne se sent pas obligé de respecter tous les principes d'action. On dit que Constructex à une histoire catholique, mais je crois que nous sommes tous plus protestants que catholiques. »*

De même le niveau de partage exigé peut varier selon les cultures nationales ou le niveau hiérarchique. L'adhésion portée à ces valeurs est toutefois vérifiée lors du recrutement et lors des promotions.

**Nous pouvons distinguer un lien entre ces valeurs et l'ambition du groupe : la valeur d'ouverture étant clairement orientée vers la conquête de la suprématie mondiale.** Pour les deux valeurs restantes, le lien est plus ténu. Enfin, K. Z. souligne que l'application de ces valeurs peut parfois poser problème dans un contexte de crise.

Enfin d'après notre interlocuteur, Constructex mise beaucoup sur les formations pour diffuser cette culture au sein de l'entreprise. Que celles-ci soient destinées aux personnes déjà dans l'entreprise ou à celles venant de sociétés récemment acquises. Cet item apparaissait déjà dans le noyau.

### III.24 Attitude face au profit financier de court terme :

Concernant le profit financier de court terme, notre interlocuteur nous indique que s'il n'est pas une contrainte, c'est un objectif immédiat pour son entreprise, car elle ne peut pas se développer sans ressources financières. De plus il considère qu'un développement durable de l'entreprise ne passe que par une activité profitable année après année, et que tout discours inverse n'est que poudre aux yeux. Le profit financier de court terme est donc indispensable. K. Z. exprime ici une attitude semblable à celle que nous retrouvons dans le noyau.

### III.25 Rôle du dirigeant et style de direction :

K. Z. nous a déjà fait part du rôle du PDG dans le choix de la vision. Plus largement notre interlocuteur souligne également que le rôle du président est de modeler l'organisation dans ses grandes lignes mais en déléguant ensuite leur articulation et leur définition précise aux niveaux situés plus bas dans l'entreprise.

A l'instar de ce qui apparaît dans le noyau, le directeur de l'activité B souligne que l'arrivée du président actuel à la tête du groupe ne correspond pas à une rupture, mais à une évolution : le PDG a profité des acquisitions et du doublement de taille du groupe pour introduire des évolutions de la culture notamment en insistant sur la valeur d'ouverture. Cette influence du PDG sur la culture et les valeurs fondamentales étant matérialisée sur notre schéma par des flèches noires pointant sur ces deux items.

### III.26 Politiques de ressources humaines :

Pour les ressources humaines, les données issues de notre entretien nous indiquent le souci de continuité dans la direction, ce qui est cohérent avec les autres entretiens et le noyau. En effet, la direction est caractérisée par deux éléments au sein de Constructex : une direction depuis longtemps chez Constructex (entre 8 et 20 ans d'ancienneté) et un comité exécutif dont une partie est formée de gens jeunes et dont la vocation est double : être amenés à succéder au PDG et apporter un regard neuf sur les choses. Nous remarquons donc encore une fois ici le profond enracinement de ces pratiques.

### III.27 Dynamisme, innovation & coopération :

Concernant le dynamisme et les mécanismes d'innovation, afin de maintenir l'entreprise sous tension, notre interlocuteur, contrairement aux éléments du noyau, insiste

beaucoup sur le style de management. Il nous indique ainsi que la hiérarchie joue systématiquement un rôle « de poil à gratter » du niveau inférieur :

*« Nous avons plusieurs niveaux hiérarchiques dans l'organisation et le niveau du dessus est toujours celui qui remettrait un peu en cause le confort du niveau d'en dessous. [De plus, nos] dirigeants [...] restent 8, 10, 15 voire 20 ans dans le groupe et montent les niveaux hiérarchiques. Ce qui fait que même si [un patron de branche] disait au PDG : » Ecoute, mon métier va très bien, je suis leader mondial. » le président connaît suffisamment bien le métier pour lui dire : » Je ne suis pas convaincu, moi je te pose telle ou telle question et je te demande d'y répondre. [...] Il y a un souci d'être le poil à gratter, de remettre en cause le statut de chaque unité, sans paraître pour autant imprécateur. [...] Moi je suis patron d'activité, et le patron de ma branche [...] va jouer ce même rôle vis à vis de moi. Et moi-même, j'ai une quarantaine de sociétés à travers le monde, je joue le même rôle vis à vis de chacun des patrons de sociétés. »*

Par ailleurs, chacun jouit d'un certain droit à l'erreur :

*« [C'est un groupe où il y a un] droit à l'erreur. [...] Il y a une tolérance pour les erreurs. Mais plus vous montez dans la hiérarchie, moins il faut en faire. Ou en tout cas il ne faut pas les répéter. [...] Constructex a plutôt une politique plus franche que d'autre vis à vis de son personnel. C'est-à-dire que quand Constructex est content il le dit, et quand il n'est pas content il le dit aussi. Par contre, lorsqu'il n'est pas content, avant de faire partir la personne, Constructex fera tout ce qu'il peut pour lui redonner une seconde ou une troisième chance. On ne le virera pas comme un malpropre. »*

Enfin, d'après K.Z., son entreprise dispose de mécanismes de remontée d'informations en provenance de la base qui sont formalisés et informatisés pour permettre de recueillir les suggestions qui sont plutôt en provenance du terrain et des clients :

*« C'est peut être le métier des matériaux de construction qui veut ça, mais l'innovation vient beaucoup plus par l'extérieur que par l'intérieur. [...] Nous avons de moins en moins de commerciaux et de plus en plus d'assistants techniques. [...] Ils vont aider nos clients, discuter avec eux de leurs problèmes [...] De là émerge une idée [...] que nous allons récupérer*



*et nous allons en faire une innovation, un nouveau produit. [...] C'est comme cela que nous marquons notre position de leader et c'est comme cela que nous sommes dynamiques. [...] Nous avons un système formalisé [de remontée des informations] par fiches qui sont traitées par une base de données. Quelqu'un va chez le client ou dans une foire, remplit la fiche et cela remonte. Moi je vois arriver sur mon bureau chaque mois entre 50 et 60 fiches [...] de gens qui sont des assistants techniques aux quatre coins du monde. Nous avons ensuite des hommes dont l'objectif est d'essayer de tirer des idées. Il y a beaucoup de déchets. Mais l'idée de l'avoir formalisé c'est très bien. D'ailleurs nous évitons le problème du supérieur hiérarchique qui dit « Ecoutez, votre idée est complètement idiote ! » »*

Par ailleurs, l'entreprise dispose de mécanismes de suggestions de type prix de l'innovation ou boîte à idée (rémunérées) ainsi que de cellules de veille destinées à étudier les concurrents et à faire du benchmarking. Enfin, concernant l'aspect coopération, celui-ci n'est pas encore très développé. Pour des raisons de confidentialité, les informations remontent d'abord. Nous le voyons, notre interlocuteur nous fait part ici d'un certain nombre d'éléments originaux par rapport au noyau (hormis le prix de l'innovation qui apparaît dans la représentation commune).

### III.28 Regard global sur la vision de K.Z.

De notre entretien avec K.Z. quatre points importants émergent.

Le premier se rapporte au couplage vision/ambition qu'elle intègre. Ce couplage est toutefois flou : il ne se répète pas au niveau de l'activité et les propos de notre interlocuteur suggèrent par ailleurs un amalgame possible avec la politique de communication de l'entreprise.

Ce lien entre vision et communication constitue le second point important. Les propos de notre interlocuteur soulignent le fait que la vision est aussi un outil de communication interne et externe. (Cf. chapitre 5) K.Z. insistant d'ailleurs le rôle des campagnes de publicité dans la communication de la vision.

Troisième point : l'élaboration de la vision. Elle se fait en comité exécutif, après un certain nombre de débats, et s'appuie sur des données venant du terrain ainsi que sur l'examen des stratégies des concurrents.

Enfin, quatrième point : les mécanismes d'innovation. Appuyant les propos du chapitre 4 quant à la diversité cognitive et les pratiques d'avocat du diable (Laroche & Nioche, 1994), K.Z. cite le rôle de poil à gratter du supérieur hiérarchique. Il nous détaille également le système de remontée d'informations en provenance du terrain, etc. Autant de mécanismes dont la mise en place est relativement récente.

Après avoir présenté de manière détaillée deux représentations sur six, et afin de ne pas alourdir notre travail, nous nous contenterons de fournir les schémas des quatre représentations individuelles de la vision de Constructex. Le lecteur intéressé par le détail de ces représentations se reportera à l'Annexe A.

### III.3 La représentation individuelle de B.I., directeur de l'activité A<sup>87</sup> :

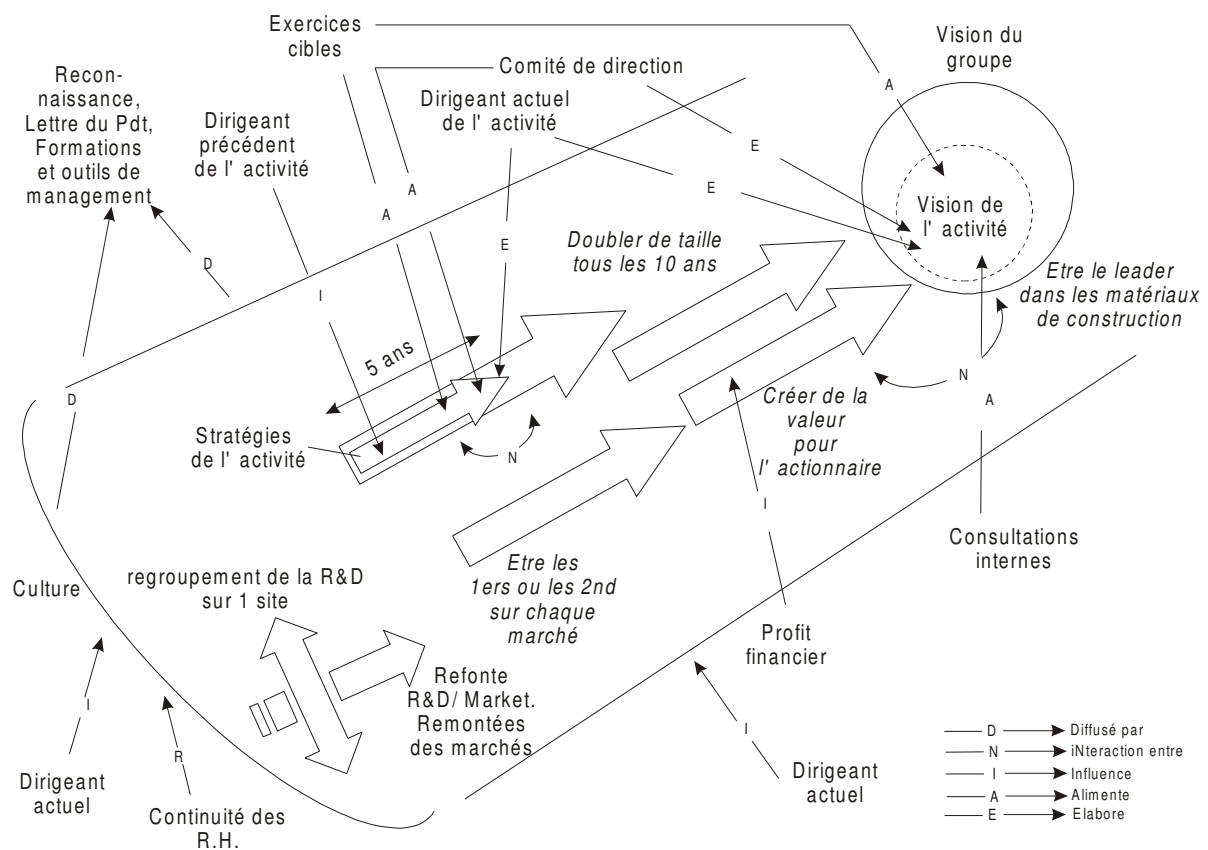


Figure 15 : Représentation individuelle de B.I., directeur de l'activité A

<sup>87</sup> Le lecteur intéressé par une analyse détaillée de la représentation de B.I. se reportera avantagement à Ederlé (2000a, 2000b)

### III.4 La représentation individuelle de J.D.L., directeur de l'activité C :

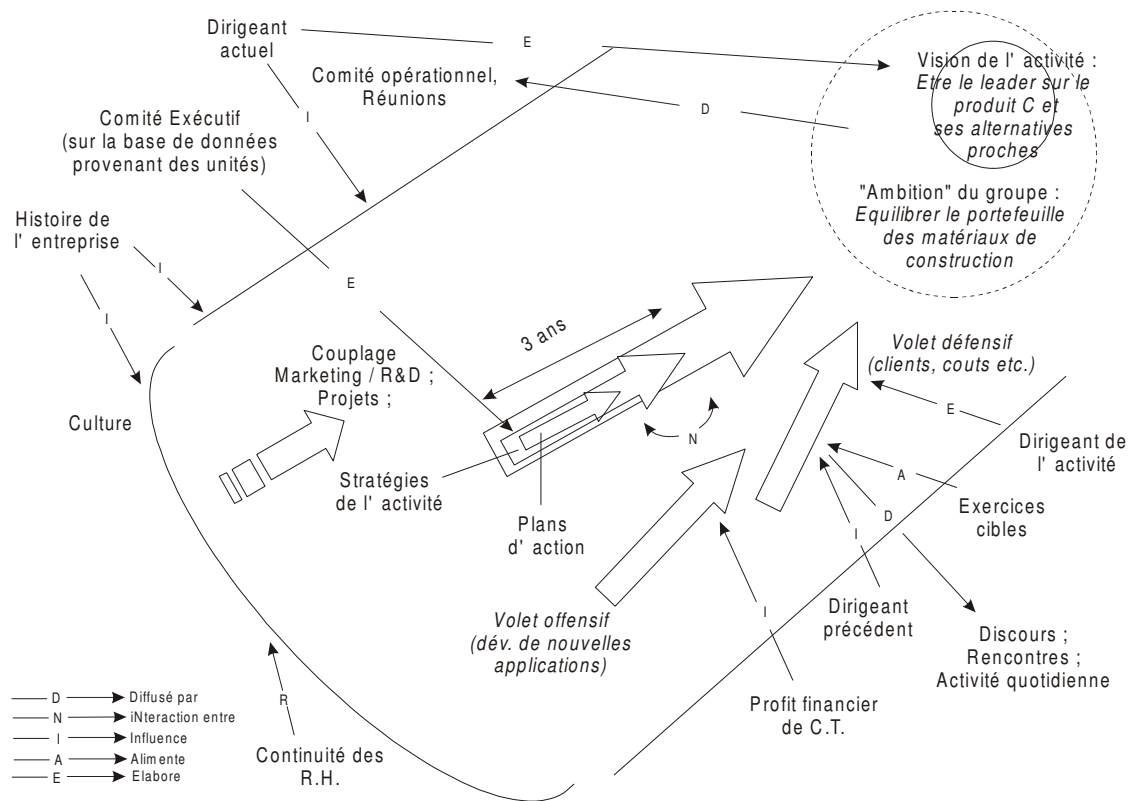


Figure 16 : Représentation individuelle de J.D.L., directeur de l'activité C

### III.5 La représentation individuelle de Q.D., Directeur Général Adjoint :

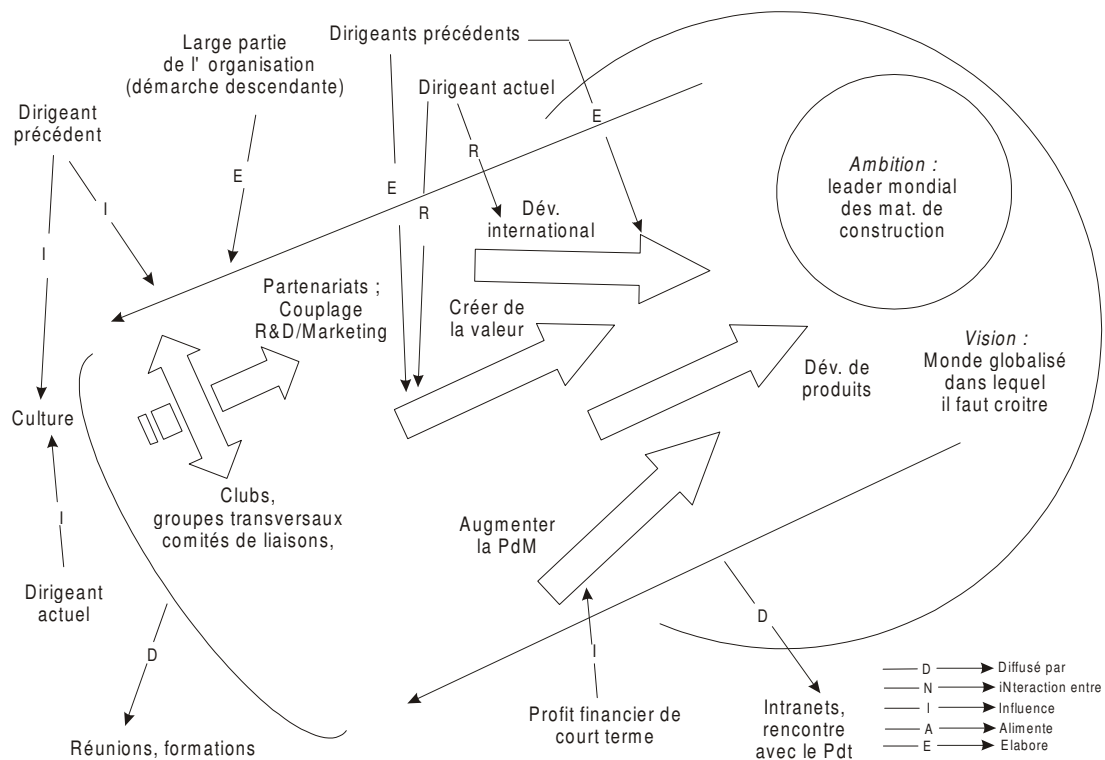


Figure 17 : La représentation individuelle de Q.D., Directeur Général Adjoint

### III.6 La représentation individuelle de J.N.R., Directeur Général Adjoint :

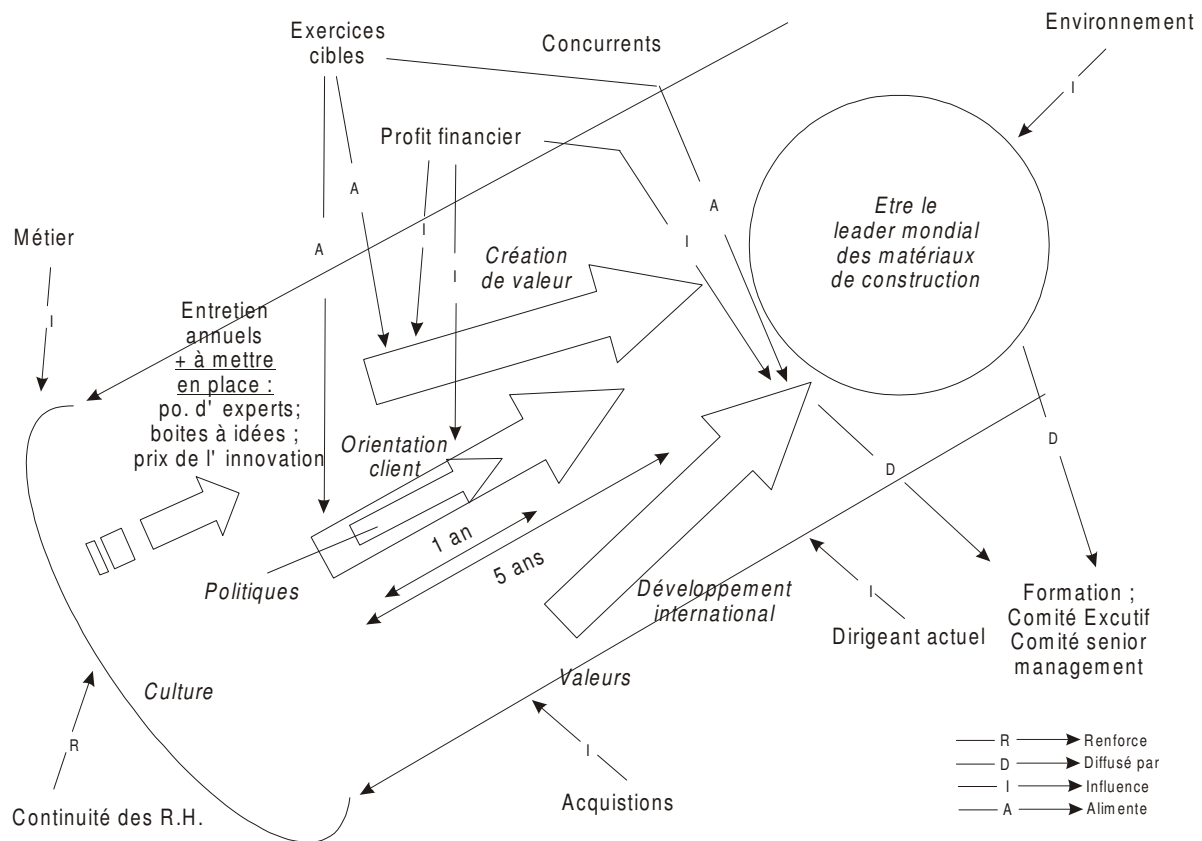


Figure 18 : La représentation individuelle de J.N.R., Directeur Général Adjoint

La présentation du noyau et des différentes représentations individuelles nous permet déjà de distinguer un certains nombre d'éléments importants, ou de mettre en lumière des ressemblances ou des dissemblances. Cependant, une analyse globale de ces représentations semble nécessaire pour mener une étude approfondie du cas Constructex.

### IV. Analyse globale des représentations :

Les sections précédentes de ce chapitre nous ont permis de présenter de manière relativement exhaustive les différentes représentations tant individuelles que collectives de la vision de l'entreprise Constructex.

Prenons toutefois un peu de hauteur afin de mener une analyse globale. Celle-ci nous permettra de mettre en lumière les ressemblances, dissemblances et des différentes représentations individuelles ou collectives.

Nous nous pencherons dans un premier temps sur la vision elle-même et plus particulièrement sur sa structuration et les liens avec les autres mécanismes de pilotage.

Dans un deuxième temps, nous étudierons les différences entre les représentations individuelles notamment en terme de position hiérarchique, de formation ou de parcours professionnels.

Nous nous attacherons ensuite à montrer dans une troisième section, les différences concernant le processus d'élaboration de la vision.

Enfin, en prenant pour point de départ les propos de K.Z., nous nous pencherons brièvement sur le lien entre la communication de la vision et la communication externe de l'entreprise.

## **IV.1 La vision elle-même :**

### IV.11 Existence et structuration de la vision :

La première constatation que nous pouvons faire tient à la réalité du concept de vision en tant que représentation que se fait l'entreprise de son futur. Il apparaît que celui-ci est bel et bien présent et utilisé au sein de Constructex.

- La plupart des différents éléments de notre cadre conceptuel sont présents ;
- Nous avons des données sur la réalité des liens entre ces différents éléments.

**La structure de chaque représentation est quasi identique pour toutes les personnes : une ambition, composée de trois objectifs globaux en moyenne, atteints par des stratégies à cinq ans, eux même encadrés par des principes d'actions qui fondent la culture de l'entreprise.** Nous remarquons cependant, que dans les représentations individuelles des dirigeants d'activité, se surajoute le niveau intermédiaire des visions de chaque activité, plus éventuellement les orientations stratégiques formalisées par le sommet et qui forment un second cadre.

**Ainsi le concept de vision est une réalité à deux niveaux : globalement au niveau du groupe et au niveau de chacune des activités.** Observation qui contredit quelque peu les propos de Collins & Porras (1996). En effet, les entreprises de leur échantillon ne présentaient de vision qu'au niveau du sommet. Toutefois, cette double existence ne semble possible ici que du fait de la cohérence entre les deux niveaux : les visions des activités sont incluses dans celle du groupe.

Il nous faut cependant signaler que certaines des composantes ou notions liées mises en évidence à l'issue de la revue de la littérature, ne sont présentes ni dans le noyau ni dans

les représentations individuelles. C'est le cas du concept de raison d'être ou du projet d'entreprise. En effet, **si le groupe a formalisé son identité en définissant des principes d'actions, il ne sont pas couplés, ici, avec une raison d'être, mais articulés avec une représentation du futur.**

**La vision de Constructex ne correspond donc pas totalement aux définitions données par certains auteurs, comme Lipton (1992) pour lequel vision = stratégie + culture + raison d'être, ou Collins & Porras (1996) pour lesquels la vision se compose notamment d'une idéologie centrale formée certes de valeurs fondamentales mais aussi d'une raison d'être. La raison d'être est-elle un concept trop « anglo-saxon », étranger à l'esprit français plus « cartésien » ?** La suite de notre étude empirique devrait nous fournir un certain nombre d'éléments de réponse.

Au sein de l'entreprise, **il existe un grand alignement entre la vision, les stratégies et le couple valeurs fondamentales/culture d'entreprise. Le paradigme organisationnel semble relativement fort au sein de cette entreprise.** A notre sens, il y a deux facteurs d'explication à cet état de fait.

Le premier semble tenir aux points communs existants dans les traits de personnalité des dirigeants successifs et de la similitude de leur mode de recrutement : la promotion interne.

Mais nous pouvons également distinguer une seconde raison à cet alignement fort. En effet, la vision ne sert pas uniquement à cadrer l'action de l'entreprise, mais elle est également destinée à rassembler les troupes et à leur fournir une identité commune forte et attrayante. Or, ce point peut être particulièrement important dans une industrie lourde comme les matériaux de construction. Il s'agit d'un secteur mûr, où le dynamisme n'est pas aussi important que dans d'autres industries (Nous pouvons penser aux nouvelles technologies par ex.). Il peut donc paraître moins attractif que ces derniers secteurs. Définir une vision, donner un sens plus grand au travail, mettre en place des mécanismes de promotion interne, peut alors constituer un moyen pour garder et développer les ressources internes (notamment humaines) parce qu'on en attire peu - ou pas assez - à l'extérieur.

#### IV.12 Etude des liens entre les différentes composantes :

**Notre analyse nous permet également de mettre en lumière les liens qui unissent les mécanismes de pilotage.** Le plus évident est certainement celui qui lie l'orientation dans la durée qui est une valeur fondamentale, au fait d'avoir une vision et de mettre en place des

stratégies de relativement long terme (cinq ans). Il est vrai cependant que les caractéristiques du métier de l'entreprise facilitent également cette orientation.

Cependant, bien qu'ils ne soient jamais évoqués explicitement, d'autres liens existent à notre sens. (Ceci même s'ils sont plus récents dans l'entreprise que celui que nous venons d'évoquer.) En effet, il existe une grande proximité entre les principes d'actions (i.e. Les valeurs fondamentales) et les stratégies du groupe : ainsi le principe : Aller au devant des clients est-il lié à la stratégie d'orientation client ; « valoriser l'investissement de nos actionnaires et mériter leur confiance » correspond-il aux stratégies de création de valeur, etc.

Ainsi, la première liaison que nous pouvons distinguer est celle qui lie la valeur d'ouverture et le but d'internationaliser davantage le groupe. Si le couple valeur et objectif est également ancré dans l'entreprise, il a été fortement accentué sous la présidence actuelle comme nous le confirme Q.D., directeur général adjoint du groupe :

*« La dimension internationale de Constructex existe depuis longtemps. [...] Cela remonte au siècle dernier. Constructex effectuait des investissements en dehors de l'hexagone, [...] C'est le président en exercice durant les années 60 qui a décidé d'aller en Amérique du Nord. Il s'est dit qu'un groupe comme Constructex ne pouvait pas se permettre de grandir uniquement dans l'hexagone. [...] Du temps de son successeur nous avons fait l'acquisition d'un groupe [...] qui nous a permis d'un seul coup d'un seul d'être en Europe du Sud, en Afrique de l'Est et en Asie. [...] Mais c'est avec le président actuel que nous avons connu ce fantastique développement. [...] C'est un aspect sur lequel il a beaucoup insisté. »*

Autre lien entre valeurs fondamentales et objectif - vraiment récent puisqu'instauré par le PDG en exercice - : celui qui lie le souci de l'actionnaire, qui est cité comme étant un principe d'action et l'objectif de créer de la valeur.

Nous le voyons donc, il y a bien une cohérence de fond entre les valeurs fondamentales, la dimension culturelle de l'entreprise et son orientation de long terme donnée par la vision et les objectifs stratégiques du groupe. Tous ces liens étant relativement cohérents à la fois dans chacune des représentations et entre le noyau et les représentations individuelles.

**Ces constatations nous permettent de conclure quant à l'existence d'un lien relativement fort entre les mécanismes de cadrage (principes d'action) et d'orientations**

(stratégies du groupe). Cela laisse supposer qu'il y a bien une gestion consciente de la part des dirigeants des dispositifs de cadrage : le management symbolique est dans une certaine mesure une réalité, et l'entreprise est bien vue comme une somme d'actions en partie émergente qu'il s'agit d'encadrer.

La vision est donc au cœur d'un dispositif de cadrage de l'action de l'entreprise (Laroche & Nioche, 1994 ; Koenig & Thiétart, 1995 ; Johnson, 1988, Lewin, 1979). La vision se présente ici comme un cadre de référence (Brown, 1978) qui s'impose aux acteurs. Elle est l'expression d'une logique dominante (Prahalad & Bettis, 1986) venue du sommet de l'entreprise.

## **IV.2 Les facteurs influençant les représentations individuelles :**

### IV.21 Une dichotomie sommet / direction d'activité :

De manière générale, nous remarquons une dichotomie entre les représentations individuelles des directeurs d'activités (B.I., K.Z. ou J.D.L.) et celles des membres de la direction générale (conseiller du président, directeurs généraux adjoints : T.N., J.N.R. ou Q.D.).

Les premières sont plutôt centrées sur le siège de l'entreprise et présentent les éléments globaux de manière plus détaillée : processus d'élaboration de la vision du groupe, processus d'élaboration des valeurs fondamentales etc.

Les éléments présents dans les représentations individuelles des directeurs d'activités reflètent plutôt eux, les éléments qui sont décentralisés au niveau des activités ou qui ont une influence à ce niveau (orientations stratégiques venues du siège par ex.). En outre, les éléments présents dans ces représentations semblent plus opérationnels. Un directeur d'activité semble ainsi plus en mesure de nous donner des informations quant au processus d'élaboration de la vision de sa propre activité (par ex. que celle-ci est du ressort de lui même et de son comité de direction.)

Notons que le cas de K.Z. est intermédiaire. En effet, à l'heure de notre entretien il était en train de changer de fonction pour passer de directeur d'activité à un poste de développement stratégique au siège : cela est également un des facteurs explicatifs de l'originalité de sa représentation de la vision de son entreprise

Nous constatons par ailleurs que les diverses influences (marquées par des flèches avec des lettres sur nos schémas) sont pour la plupart spécifiques à chaque représentation.



- Le noyau semble ne regrouper que des éléments formels, que nous pourrions qualifier de structurants : objectifs, culture, stratégies etc.
- Les diverses influences qui s'exercent dessus sont pour la plupart spécifiques à chaque représentation. Chacun semble analyser et expliquer cette représentation d'après sa propre rationalité et d'après son contexte personnel. Ainsi, par exemple, les différents facteurs cités par B. I. portent sur son activité propre. Le contexte global du groupe Constructex semble sinon ignoré du moins être pris comme une donnée. Nous retrouvons ici les observations faites par Charbit (1997) à propos des compétences centrales : la représentation des compétences centrales de l'entreprise faite par chaque interlocuteur variait selon le contexte dans lequel il était placé.

Ces constatations sont cohérentes avec les recherches antérieures. **Chaque personne tente de trouver au sein de son contexte des justifications, des interprétations propres à une représentation donnée.** La vision (i.e. ici le noyau) s'apparenterait à une « structure de connaissance » composée d'un ensemble d'éléments centraux portant sur les objectifs de l'entreprise (Lyles & Schwenk, 1992, Ehlinger, 1998) plutôt que sur un enchaînement de causalités (Johnson, 1988).

Ainsi, même si le noyau de la vision englobe une partie relativement importante des visions individuelles, celles-ci semblent tenir compte du contexte dans lequel l'individu est placé voire même de sa personnalité. Nous rejoignons ici les conclusions faites par Abric (1994) ou Moscovici (1961) quant à la construction des représentations individuelles (Cf. Chapitre 3) : un noyau commun construit dans les interactions entre individu et des éléments périphériques tenant compte du contexte personnel de chaque individu.

#### IV.22 Les facteurs individuels :

**L'analyse des différentes représentations nous permet de mettre en lumière le rôle que la formation des personnes interviewées joue sur leur manière de voir la vision de leur entreprise.** Ainsi, K.Z., titulaire d'un Ph.D. en management, ou J.N.R., passé par l'INSEAD ont plus tendance que leurs collègues à conceptualiser, à s'interroger sur la finalité de la vision, sur les raisons de sa mise en œuvre, ou à raisonner sur les différences entre vision, stratégies etc.

Notons qu'il en est de même pour B.I., qui, est engagé dans un processus d'élaboration de la vision de son unité. Pour se faire, il s'est énormément penché sur la

littérature en management portant sur le sujet. Nous avons ainsi par exemple retrouvé sur son bureau l'ouvrage de Collins & Porras (1996). Quant à J.D.L., directeur de l'activité C. sa formation d'ingénieur se ressent également dans la manière assez méthodique dont il retranscrit la vision de son entreprise.

**De plus nous avons constaté l'influence du parcours personnel dans la représentation de la vision de l'entreprise. L'ancienneté dans l'entreprise, ou plutôt l'ancienneté au sommet de l'entreprise influence l'interprétation de nos interlocuteurs.** Ainsi, MM. T.N. et Q.D., qui font partie de la direction générale depuis une dizaine d'années sont plus en mesure de mettre la situation actuelle de l'entreprise, et sa vision en perspective et de nous renseigner par exemple, sur les grandes tendances influençant leur métier. Les références à l'histoire de l'entreprise sont également plus importantes dans leurs propos, la perspective est davantage mise en valeur.

### **IV.3 Elaboration de la vision :**

Concernant le processus d'élaboration de la vision, nous pouvons clairement distinguer l'influence du dirigeant du groupe sur la vision et les objectifs globaux de l'entreprise ainsi que sur la définition des valeurs fondamentales et de la culture.

De même au niveau de l'activité où le sommet est chargé de définir la vision et les stratégies. Si la définition de la vision se fait de manière collégiale, associant les autres membres du comité exécutif (pour le cas du groupe) ou du comité opérationnel (au niveau des différentes activités), la décision revient toujours au PDG ou au directeur d'activité lui-même.

**Chacun reconnaît également l'importance du rôle de la direction, que ce soit le comité exécutif à la tête du groupe ou le comité opérationnel de chacune des activités. Il existe donc une certaine collégialité dans l'élaboration de la vision, même si un grand nombre des personnes interrogées soulignent qu'il est tout de même du ressort du PDG ou du dirigeant d'activité de décider, de trancher entre les alternatives.**

Enfin, concernant l'élaboration de l'ambition proprement dite, deux de nos interlocuteurs soulignent les interactions existant entre le processus d'orientation au niveau du sommet et le même processus au niveau de leur activité :

*« Il y a un processus par lequel j'alimente le groupe de ma vision stratégique à 5-10 ans, ensuite c'est digéré par la direction générale du*

*groupe et ensuite cela me revient sous forme d'orientations stratégiques. »*  
J.D.L., Directeur Constructex-Activité C.

*« La vision d'un groupe qui est dans différents métiers, c'est une chose, mais chaque unité doit construire sa vision qui participe à la vision du groupe. Il y a une interaction. Chaque unité propose sa stratégie, tout cela est consolidé au niveau du groupe qui renvoie une idée [...] éventuellement amendée. La stratégie du groupe est donc la prise en compte des propositions de chaque unité, le travail sur cette consolidation, la mise en cohérence, la modification, la construction de quelque chose de global qui se redécline ensuite activité par activité. Tout cela est un processus continu qui passe par les hommes et qui se construit au fur et à mesure. C'est une interaction permanente. »* B. I., Directeur Constructex-Activité A.

Par contre, seul B.I., ajoute que pour son activité, l'élaboration d'une vision passe également par une consultation interne large.

Nous sommes là loin d'un processus top-down d'élaboration de la vision, tel qu'il pouvait apparaître dans les premières formulations de la vision (Cf. Chapitre 1 ou 2).

Cependant, il n'y a pas de réel accord sur la nature même du processus conduisant à la vision. Pour K.Z. et T.N., le processus de construction de la vision est plutôt une émergence : alternant périodes d'accumulation d'éléments disparates venus du bas de l'organisation et de l'extérieur, et périodes de mise en cohérence de ces éléments de manière à faire sens. J.D.L. au contraire l'envisage plutôt comme une élaboration plus méthodique et analytique :

*« Nous avons dans nos modes de fonctionnement un exercice budgétaire annuel, mais il y a toujours un exercice de réflexion stratégique qui aujourd'hui est rythmé sur ce que nous appelons un exercice cible à cinq ans. [...] qui vous amène à vous poser toutes les questions [du type] : « Comment sera le marché, la concurrence ? Quels sont les risques ? Les opportunités ? » [...] Le mix de cette réflexion et de l'analyse des forces et des faiblesses permet d'élaborer un peu cette vision. »*

Il est d'ailleurs intéressant de remarquer qu'alors que tous ses collègues s'accordent à dire que l'ambition du groupe est de devenir le leader mondial des matériaux de construction, J.D.L. fait lui l'observation suivante :

*« Autant je crois que nous pouvons [formaliser une vision tangible...] au niveau d'une unité comme [Constructex Activité C] autant, pour le groupe Constructex, malgré une certaine homogénéité dans les matériaux de construction, je me souviens des discussions que nous avons [lors de notre formation] autour de la « vision tangible » du groupe. Ce n'est pas un cadeau pour la formaliser ! »*

Ce qui le conduit assez logiquement à ne pas nous donner de vision pour l'ensemble du groupe.

#### **IV.4 Communication de la vision et communication externe :**

En étudiant les différentes représentations individuelles, nous remarquons qu'à l'ambition d'être le leader mondial des matériaux de construction, deux des personnes interviewées : Q.D. et K.Z. ajoutent une vision plus large, respectivement celle d'un « environnement mondialisé dans lequel l'entreprise doit croître » et « la volonté de proposer un habitat confortable. »

La première « vision » semble participer du contexte dans lequel évoluera le groupe et il est présent au moins en filigrane dans les autres entretiens. Mais, la seconde représentation suscite plus d'interrogations. Elle a trait au positionnement de l'entreprise dans son métier. Or, il peut paraître surprenant qu'aucune autre personne ne nous ait cité cette volonté de l'entreprise de se focaliser sur le développement d'un habitat confortable.

Un élément de réponse peut être la liaison avec la politique de communication de l'entreprise vis à vis de l'extérieur. En effet, au moment de notre entretien avec K.Z., Constructex venait d'achever une campagne de publicité dans la presse écrite et à la télévision. Or cette campagne se focalisait justement sur l'idée de proposer un habitat confortable au client final.

Ainsi, il y aurait ici de la part de notre interlocuteur un certain amalgame entre la vision de l'entreprise et sa politique de communication. Certes le lien est étroit entre vision et politique de communication. Comme le souligne K.Z., la communication externe de l'entreprise a une influence sur les salariés. De plus nous l'avons déjà souligné : la vision de par sa concision et son pouvoir évocateur est commode à communiquer. Toutefois il ne nous semble pas souhaitable de confondre totalement les deux : la vision est censée être plus qu'un simple slogan publicitaire.

Par ailleurs, il semble ne pas y avoir ici de contradiction entre l'ambition interne d'être le leader des matériaux de construction et la communication externe de l'entreprise qui semble fournir un « supplément d'âme ». Mais n'existe-t-il pas un risque de perte de crédibilité de l'entreprise en interne si celle-ci en externe communique sur de tels « grands desseins » alors qu'en interne le but est plus prosaïquement de devenir leader ? Face à ce risque, K.Z. nous déclare bien que Constructex poursuit des stratégies allant dans le sens d'un habitat confortable, comme des systèmes de murs protégeants de la chaleur ou du bruit, mais est-ce suffisant ? Ne faudrait-il pas également communiquer en interne sur cette vision plus générale ? Ou est-ce bombarder les employés d'un nombre trop important de signaux ? Peut être les cas suivants nous fourniront-ils des éléments de réponse.

L'analyse du cas Constructex nous permet de faire d'autres constatations quant à la communication et aux méthodes utilisées pour faire partager la vision. Même si dans notre guide d'entretien nous avons différencié les questions portant sur la culture en général, les valeurs, nous remarquons que dans la plupart de nos entretiens il est difficile de distinguer les dispositifs destinés à diffuser la culture, les valeurs fondamentales et la vision. En effet, si les deux premières sont incontestablement liées, les valeurs fondamentales et la vision le sont aussi : ce sont les éléments de cadrage importants. Nous ne pouvons donc que parler globalement des moyens de communications utilisés.

## ***V. Résumé et conclusion du chapitre 7***

L'analyse de ce premier cas d'entreprise nous permet de tirer un certain nombre de conclusions.

Tout d'abord, nous avons montré la validité du concept de vision dans cet entreprise. Il existe dans cette entreprise une représentation commune d'une intention stratégique, articulée avec des stratégies elles mêmes encadrées par des valeurs fondamentales fondant la culture d'entreprise. La vision est donc bien au cœur d'un dispositif de cadrage de l'action. Même si elle intègre parfois des éléments issus de l'organisation, cette représentation souligne l'influence explicite du sommet de l'organisation (PDG actuel et prédécesseurs)

Par ailleurs, nous avons montré d'entrée que les valeurs fondamentales n'étaient pas perçues de manière uniforme. Certaines nouvelles valeurs n'étaient pas vraiment intégrées par le management (respect de l'intérêt général) alors que d'autres plus anciennes (orientation dans la durée) perduraient.

Nous avons également mis en lumière le fait qu'il existait une dichotomie de perception entre les différents niveaux hiérarchiques : direction générale et directeurs d'activités : les éléments des représentations de ces derniers étant plus opérationnels.

Par ailleurs, nous avons remarqué que chaque personne tendait à interpréter sa représentation selon son contexte personnel.

Enfin, Constructex est une entreprise qui dispose d'un très bon alignement entre vision, stratégies, culture et valeurs fondamentales. Cet alignement est ancré assez profondément dans l'histoire de l'entreprise.

Par contre, même en tenant compte des caractéristiques du secteur d'activité, Constructex n'apparaît pas comme une entreprise très innovante, peut être pas assez ouverte à la diversité et aux différentes stratégies émergentes. Les personnes que nous avons interrogées en sont d'ailleurs conscientes :

*« Un des points essentiels à mon avis [...] c'est d'éviter la tentation d'un alignement trop grand. C'est bien que les gens sentent que leurs comportements sont en phase avec ce qu'ils visent, cela a une force considérable. Mais c'est autre chose, de ne pas admettre des différences liées à tel ou tel aspect. [...] Parce qu'il faut du désordre pour vivre. Et il ne faut pas que le désordre désagrège. C'est là qu'intervient la culture d'entreprise, qui agit comme fédérateur et permet de gérer ce désordre pour vivre sans qu'elle ne désagrège l'ensemble. » J.N.R. Directeur Général Adjoint, Constructex.*

C'est pourquoi, des mécanismes sont en train de se mettre en place pour remédier à ce manque de diversité (prix de l'innovation, couplage R&D/Marketing, remontée d'informations de la base etc.).

Nous avons donc ici la confirmation de la nécessité de gérer la tension entre diversité et identité de l'entreprise telle qu'elle apparaissait à la fin du chapitre 3 et développée dans le chapitre 4.

## Chapitre 8 : Le cas Télécomex

Après avoir examiné dans le chapitre 7, le cas Constructex qui constitue un bon exemple d'une entreprise dont les mécanismes de pilotage sont organisés autour d'une vision, nous désirons présenter comme deuxième cas détaillé un exemple fondamentalement différent, celui d'une entreprise qui bien que citée par les dirigeants comme étant une entreprise pilotée par la vision, apparaît, à l'issue de l'analyse comme n'en possédant pas.

L'étude d'un tel cas, nous permet en effet d'obtenir des informations notamment quant aux facteurs explicatifs de la mise en place (ou non) d'un pilotage par la vision. Il nous permet également de mettre en lumière un certain nombre de facteurs expliquant pourquoi telle ou telle entreprise est perçue comme étant « visionnaire. »

Nous avons ainsi choisi de présenter le cas Télécomex. Celui-ci est en effet un parfait exemple d'un tel cas de figure. D'autant que dans notre échantillon d'entreprises visionnaires, celle-ci obtient le même nombre de citations<sup>88</sup> que le groupe Constructex. Nous pouvions donc nous attendre à ce qu'elle soit pilotée de la même manière. Or, il n'en est rien, puisqu'il apparaît que le pilotage de Télécomex n'est pas articulé autour d'une vision.

---

<sup>88</sup> Pour constituer notre échantillon nous avons demandé aux dirigeants des cent premières entreprises françaises de nous citer les entreprises qu'ils qualifieraient de « visionnaire », et nous avons retenu les quinze entreprises les plus citées. (Cf. chapitre 5)

L'étude de ce cas se déroulera de manière identique à celle du cas Constructex présentée dans le chapitre précédent. Ainsi, dans une première section nous présenterons brièvement le profil de l'entreprise.

Cela nous permettra dans une seconde section de mettre en lumière le noyau commun aux différentes personnes que nous avons rencontrées, et d'explicitier ainsi le profil global du pilotage de Télécomex.

Dans une troisième section nous nous attacherons à présenter les représentations individuelles des différentes personnes interrogées. De façon à ne pas alourdir nos propos nous ne présenterons de manière détaillée que deux représentations. Nous fournirons toutefois au lecteur les schémas retranscrivant les représentations individuelles des cinq autres personnes rencontrées.

Enfin, dans une quatrième et dernière section, nous mènerons une analyse globale de ce cas, en soulignant notamment les liens entre les différents mécanismes de pilotage. Nous nous attacherons également à étudier les similitudes et les divergences entre notre conceptualisation théorique, le noyau commun et les différentes représentations individuelles.

## ***I. Brève présentation de Télécomex***

Avant d'examiner la structuration éventuelle du système de pilotage de l'entreprise à travers l'analyse de son noyau, nous présenterons brièvement l'entreprise et le contexte dans lequel elle évolue. Compte tenu du nombre relativement réduit d'acteurs présents sur le secteur, cette présentation sera toutefois très sommaire, afin de ne pas permettre l'identification du nom réel de l'entreprise.

Télécomex est un acteur du secteur des télécommunications français. Face à la libéralisation du secteur et à l'accélération du progrès technique, l'entreprise a connu ces dernières années de nombreuses restructurations importantes et des changements majeurs dans la structure de son capital.

Présent notamment sur le fixe et sur le mobile, l'entreprise intègre également des activités de transport de données, et de fourniture d'accès à Internet. Telecomex s'adresse aussi bien aux entreprises qu'aux particuliers. La société est ainsi structurée en différentes branches correspondant chacune à l'un de ses secteurs principaux d'interventions. Ces branches sont elles-mêmes ensuite divisées en un certain nombre de divisions découpées



elles-même en filiales ou en départements. Le comité exécutif du groupe est composé du PDG, des directeurs généraux fonctionnels ainsi que des directeurs de branches.

## **II. Analyse du noyau**

Les principaux éléments du décor plantés, nous pouvons à présent examiner la structuration globale des mécanismes de pilotage autour d'une éventuelle vision, telle qu'elle ressort de l'analyse de nos entretiens.

Nous avons effectué sept entretiens au sein de Télécomex : nous avons rencontré deux dirigeants de niveau N-2, le directeur de la direction de la stratégie du siège, le PDG d'une filiale, un directeur de division, un DRH de branche ainsi qu'un directeur d'une entité régionale.

De la même façon que pour le groupe Constructex examiné dans le chapitre précédent, nous avons retenu pour le noyau tout item présent dans au moins trois entretiens sur sept. Ce sont ces éléments ainsi que leur articulation que nous présentons ci-dessous.

De l'ensemble de ces entretiens, il apparaît tout d'abord que Télécomex ne possède pas de vision clairement explicitée. En effet, seuls deux acteurs sur les sept interrogés déclarent que l'entreprise poursuit le but de devenir « un acteur global « full service de référence. » ce qui veut dire que l'entreprise aurait l'ambition de devenir un acteur mondial de référence présent sur l'ensemble des activités de télécommunications.

Toutefois, cette ambition n'est citée telle quelle que par une minorité de personnes au sein de l'entreprise, non que les autres fassent réellement référence à d'autres objectifs , mais plutôt qu'ils ne citent que l'un ou l'autre des volets de cette ambition. Ainsi, outre les 2 personnes citant la vision globale, trois autres soulignent la volonté de leur entreprise de devenir un acteur global, alors que deux autres confirment l'objectif de devenir une entreprise de référence dans le domaine des télécommunications.

De manière générale, nous nous apercevons que plus qu'une vision stratégique clairement explicitée en une phrase, ce qui semble guider l'entreprise est un ensemble d'orientations stratégiques. Celles-ci sont diffusées par la direction de l'entreprise et nous les retrouvons affichées dans la quasi totalité des bureaux des personnes que nous avons rencontrées. Ces axes stratégiques sont au nombre de neuf :

1. Développer le marché des télécommunications ;

2. Devenir une entreprise de référence ;
3. Creuser l'écart avec les concurrents sur le marché du téléphone mobile ;
4. Transformer l'entreprise en une « Net Company » ;
5. Redéployer les ressources humaines du groupe là où elles sont les plus utiles ;
6. Etre une entreprise plus innovante que ses concurrents
7. Créer de la valeur pour les actionnaires ;
8. Réussir la mise en œuvre des politiques de décentralisation (appelées « stratégies locales »)
9. Consolider les opérations internationales ;

Trois interlocuteurs sur sept citent l'ensemble de ces neuf objectifs. Notons que ces déclarations font toujours explicitement référence au document récapitulant les objectifs qui est diffusé par la direction générale. Nous pouvons donc nous demander si ces objectifs sont véritablement bien intégrés par ces personnes ou s'il ne font que « réciter une leçon ». D'autant que dans le cas où les interlocuteurs ne font pas référence au document diffusé par la direction ils ne citent que quelques uns de ces 9 objectifs.

De manière générale, l'objectif qui semble le plus important, car le plus cité, est celui de développer le marché. Comme le résume un des directeurs généraux adjoints rencontrés :

*« Notre vision est de sortir du marché par le haut. [...] Du fait de la concurrence nous allons perdre des parts de marché, mais contribuer de telle façon au développement du marché que même en perdant des parts, nous gardions une croissance en terme d'activité. [...] Globalement, nous disons : » Il faut augmenter le gâteau pour que même en perdant une partie, ce qu'il reste nous permet de continuer à croître. » » B.L., Directeur Général Adjoint, branche D.*

Cet objectif est en effet cité par l'ensemble de nos interlocuteurs. Le second objectif le plus cité est la mise en œuvre de la décentralisation, ce qui dans le langage de l'entreprise est appelé des « stratégies locales. ». Le lien avec le développement du marché est d'ailleurs clair :

*« Ce développement du marché passe par une décentralisation. Ce sont les personnels qui sont en contact avec le client, ceux qui entendent le client qui*

*connaissent le mieux ses désirs. C'est donc à eux qu'il faut donner la capacité d'écouter le client, de le servir immédiatement et d'en tirer la quintessence sous forme de signaux faibles qui peuvent permettre d'anticiper ensuite ses futurs besoins. Donc cette décentralisation se traduit dans le vocabulaire de la maison sous le terme de « stratégie locale ». [...] C'est une vraie tentative de retournement de la pyramide. Le haut de l'entreprise n'est pas le décideur de ce qu'il faut faire, mais il est au service de ceux qui sont proches des clients et qui le voient, l'entendent et savent ce qu'il faut faire pour lui. » C.S. Directeur Général Adjoint, branche A.*

Enfin, les objectifs d'être une entreprise plus innovante que ses concurrents et de devenir une entreprise de référence sont cités tous les deux par quatre interlocuteurs sur sept.

Ces axes stratégiques globaux sont développés avec un horizon temporel compris entre 3 et 10 ans. Toutefois, deux de nos interlocuteurs soulignent bien l'accélération de la dynamique de concurrence dans le secteur et déclarent ainsi que l'entreprise a également gagné en réactivité, se fixant comme objectif de réagir en trois mois à toutes les nouvelles stratégies de leurs concurrents. Tous les ans, des priorités annuelles sont extrapolées de chacun de ces grands objectifs.

De manière plus concrète, l'élaboration de ces orientations stratégiques se fait selon une démarche dialectique entre les différentes unités et le comité exécutif et la direction de la stratégie.

*« Il s'agit du cycle classique d'un groupe dont toutes les divisions élaborent leur réflexion stratégique et en donnent une expression chiffrée. Nous faisons alors une agrégation qui est confrontée à des réflexions plus centralisées faites par la direction de la stratégie. Il y a un dialogue qui s'ouvre et puis nous arrêtons la stratégie métier par métier. Et c'est à partir de ces plans que nous fixons pour l'année à venir les priorités pour l'entreprise, en référence non seulement aux plans stratégiques agrégés mais aussi aux ambitions que nous avons eues globalement. » C.I. PDG, Telecomex Activité Grandes Entreprises Internationales.*

Dans cette démarche d'élaboration de la stratégie, plusieurs de nos interlocuteurs nous indiquent qu'ils utilisent la méthode des scénarios. quatre scénarios sont ainsi imaginés : deux scénarios tendanciels et deux scénarios de rupture.

Enfin, une fois ces axes stratégiques définitifs établis au niveau de l'entreprise ils sont ensuite déclinés au niveau des différentes unités.

Interrogés sur l'arbitrage entre long terme et court terme, nos interlocuteurs indiquent pour trois d'entre eux que s'il y a bien une focalisation accrue sur le court terme celle-ci ne provient pas d'une quelconque pression des marchés financiers, mais bien de la concurrence : la libéralisation du secteur ayant conduit à une concurrence exacerbée du fait de l'importance du nombre des nouveaux entrants.

Si la pression financière n'est pas le vecteur principal de la pression sur le court terme et qu'elle n'a que peu d'incidence sur l'horizon des stratégies, la performance financière, l'exigence de rentabilité est tout de même devenue un critère important depuis la modification de la structure du capital intervenue il y a quelques années comme le soulignent quatre des personnes interrogées. Cette « nouvelle donne » financière a obligé l'entreprise à donner plus de visibilité au marché sur ses résultats financiers. Toutefois, nos interlocuteurs notent également que les marchés sont bien conscients que Télécomex n'est pas une valeur spéculative de court terme et que les télécommunications sont un secteur relativement capitalistique et que naturellement l'horizon temporel de référence est plutôt un horizon de moyen terme. Dès lors, il est plutôt attendu de l'opérateur de télécommunication qu'il fournisse une croissance de valeur durable.

La modification de la structure du capital, et l'accentuation du souci de l'actionnaire ont été menées sous l'égide du PDG actuel. D'après trois interlocuteurs sur sept, c'est également le PDG actuel qui est l'instigateur principal des « stratégies locales » destinées à décentraliser l'initiative et à véritablement orienter l'entreprise vers le client.

Toutefois si le mérite de la mise en place des axes stratégiques actuellement poursuivis par l'entreprise revient pleinement au PDG actuel et à son comité exécutif, deux des personnes que nous avons interrogées expliquent que le processus est plus long dans le temps et procède d'un mûrisse ment assez long :

*« Dès 1987-1988, les choses se sont cristallisées à travers une démarche qui s'est appelée explicitement « projet d'entreprise. » A la fin des années quatre vingt également, nous sentions déjà que le transfert de données se développait. [...] Il y avait donc déjà une prise de conscience que nous n'étions plus uniquement dans un secteur concerné uniquement par le téléphone. [...] Nous sentions qu'il y avait là tout un champ de*

développement possible. [...] Ensuite je dirais que nous avons eu l'occasion de mûrir grâce aux problématiques de changement de structure du capital. Nous étions obligés, vis à vis des salariés d'expliquer pourquoi il fallait modifier cette structure. Et donc de dire « C'est parce que le marché change, parce que les clients changent, parce que l'économie mondiale évolue. [...] Nous voyons ce qui se passe au Japon, en Angleterre, aux Etats-Unis. Notre environnement va changer considérablement, et il faut absolument que nous transformions notre entreprise. [... Et là,] je crois qu'il y a vraiment eu un phénomène d'impulsion. [...] Je crois que les anciens dirigeants de l'entreprise ont fait cette préparation, ce mûrissement. Au milieu des années quatre vingt dix, nous sentions bien que nous étions arrivés à une sorte d'incapacité à pouvoir aller plus loin. [...] Il fallait [...] un nouveau déclic pour permettre que les choses se passent. Et ce nouveau déclic, le président du moment n'était plus en mesure de le symboliser parce qu'il avait déjà porté les changements précédents et que c'était perçu comme « Il change encore !! Il ne sait pas ce qu'il veut ! » Donc l'arrivée d'un nouveau PDG a été, je crois, nécessaire pour qu'il donne une nouvelle dimension, de nouvelles perspectives. » C.S. Directeur Général Adjoint, branche A.

A l'origine des changements actuels dans la stratégie de l'entreprise, le PDG actuel est reconnu moins comme un décideur que comme quelqu'un qui pousse à agir, qui entraîne le reste des membres de l'organisation. Notons que le PDG est d'autant plus le symbole du virage pris par son entreprise qu'il n'en est pas issu.

N'étant pas du sérail, il a pu mettre en place un certain nombre de mesures destinées à modifier le paradigme en vigueur au sein de l'entreprise. En effet, l'entreprise était auparavant caractérisée notamment par un grand professionnalisme technique (cette valeur étant citée par six interlocuteurs sur sept), par une grande cohésion et une grande solidarité interne couplée à une grande conscience de l'intérêt général (cinq interlocuteurs sur sept). Du point de vue de la structure de l'entreprise, ce paradigme se traduisait notamment par une gestion très administrative, voire « quasi-militaire » pour reprendre l'expression de deux de nos interlocuteurs :

« C'est une organisation militaire. [...] Les gens attendent beaucoup la bonne parole, la parole qui va donner la direction. Nous réunissons

*beaucoup les gens. Nous leur donnons le départ : « Voilà, cette année, c'est ça ». [...] Les employés attachent une grande importance à entendre leur patron, leur chef, leur dirigeant, leur dire ce qu'il faut faire, comment il faut le faire, [...] etc. Quand Télécomex a décidé de faire quelque chose, d'y aller, nous y allons. Nous ne nous posons plus de question. De ce que nous avons adoré la veille, nous allons dire : « Bon, et bien, ce n'est plus ça » Point. » M.L., DRH branche C.*

Pour coller aux exigences du marché, il fallait transformer cette conscience de l'intérêt commun en intérêt pour le client et ses spécificités individuelles. Afin d'imprégner le personnel de cette nouvelle culture et de ces nouvelles orientations stratégiques, de nombreux outils ont été utilisés : des formations, des conventions, des forums, des entretiens et des réunions ainsi que les différents journaux internes à l'entreprise. Notons également que l'entreprise dispose d'un observatoire social destiné à faire remonter les feed-back en provenance du bas de l'organisation.

Toutefois, malgré l'importance des moyens mis en œuvre pour faciliter ce partage, quatre personnes sur les sept interrogées déclarent qu'une vision globale de ces orientations n'est pas encore assez consciente comme l'indique le PDG de la filiale en charge de l'activité G au sein de la branche C.

*« Je pense que cette vision n'est pas assez consciente, qu'elle existe mais n'est pas assez consciente à ce stade. [...] Il y a encore certainement des passerelles qui manquent. [...] Beaucoup de gens agissent à un petit créneau : ils sont chargés de développer un réseau de données chez un de nos grand client en Italie, mais ils ne restituent pas cela dans les orientations très précises qui ont été développées [...] Et cela à des niveaux élevés de la hiérarchie. Je crois que la vision globale n'est pas encore assez assimilée. » C.I. PDG filiale Télécomex-G.*

Pour tenter d'imprégner l'entreprise de ces changements, les dirigeants de Telecomex ont également décidé d'agir au niveau des ressources humaines. Ainsi, une grande politique de mobilité a été mise en place pour redéployer du personnel auparavant attaché à des fonctions techniques, là où sont les véritables besoins de l'entreprise, c'est-à-dire devant le client. Ce changement d'orientation se traduit également par une diversification du profil des dirigeants, le PDG actuel ayant fait venir des responsables qui comme lui n'ont pas une formation d'ingénieur des télécoms. Toutefois, trois de nos interlocuteurs soulignent que ce

changement en matière de ressources humaines n'est pas sans poser de problème au niveau de la gestion des carrières. Le DRH de la branche C nous résume la situation :

*« La formation des « élites », au sens basique du terme, des futurs dirigeants, est un problème en suspens aujourd'hui. [...] Nous venons d'embaucher, il y a très peu de temps, un directeur de la gestion des cadres, avec le souci de sérier les problèmes, de permettre à ceux qui ont un haut potentiel qu'on s'occupe d'eux, etc. [...] Parfois, le jeune diplômé, qui a atteint 30 ans, me dit : « Moi je suis sorti de Sup de Co Paris, mes copains ont été dans telle ou telle entreprise, ils en sont là, à tel niveau de rémunération, ils ont fait ça et ça. » Aujourd'hui, ils ont une notion de valeur sur un marché que les autres n'ont pas. [...] Et il faut répondre à cela. Cela est d'autant plus difficile que chez nous les carrières étaient profilées pour des généralistes : on alternait fonctions techniques et fonctions de gestion. Or, si nous prenons l'exemple de quelqu'un qui va, avoir 35 ans, qui a été un grand commercial, dans une grande entreprise, et qui nous rejoint, et bien, après quelques années, il va avoir du mal à changer, parce qu'il est dans une logique professionnelle différente, où il faut être excellent dans son domaine. De la même façon, nous avons d'excellents cadres, ingénieurs de formation, qui sont rentrés très jeunes dans l'entreprise, et qui, après quinze ans ou vingt ans se retrouvent bloqués, alors que jusqu'à présent il y avait toujours eu pour eux des opportunités de carrière puisque le mode de progression était différent [...] Or, aujourd'hui, cela n'existe plus. [...] Ces deux exemples montrent] des préoccupations différentes, mais qui expriment la même nature de problème et qui exigent la même écoute, le même traitement des problèmes. Il faut qu'on accompagne les uns et les autres. » C.I. DRH branche C.*

Ce souci de mettre le client au centre de l'entreprise, voulu par le PDG pour répondre aux attentes du marché se traduit également au niveau des dispositifs d'innovation de l'entreprise. Si l'innovation technique est une valeur fondamentale ancrée depuis longtemps au sein de l'entreprise il a fallu la coupler avec le marketing, c'est pourquoi Telecomex a rapproché sa structure de R&D de ses services de marketing (caractéristique citée par 5 interlocuteurs sur 7). L'innovation est également couplée avec les stratégies locales. Ainsi, de nombreux challenges de l'initiative individuelle sont mis en place, et périodiquement les

meilleures suggestions de ces « boîtes à idées » sont sélectionnées et récompensées par des primes, des cadeaux, etc. Preuve de la popularité de ce mécanisme, il est cité par l'ensemble des personnes interrogées.

Cependant, développer l'innovation induit deux problèmes principaux selon nos entretiens. Tout d'abord, pour une efficacité optimale, les dispositifs d'innovation doivent être intégrés dans le management et l'activité quotidienne. Or cette intégration se fait avec de grandes difficultés pour quatre de nos interlocuteurs. Par ailleurs, les personnes interrogées soulignent également la difficulté que connaît la mise en place de mécanismes destinés à faire remonter l'information depuis la base et les clients :

*« C'est un serpent de mer ! Nous n'y arrivons pas. Par définition nous sommes une entreprise dans laquelle on s'attendrait qu'il y ait des systèmes qui viennent couvrir, prendre cela en charge. J'ai vu des tentatives un nombre de fois innombrable. Et ça ne marche pas. Un exemple : il y a plusieurs années, les ingénieurs grands comptes avaient ce qu'ils appelaient des « fiches de remontée marketing ». Le problème était que si le client signait le contrat, les commerciaux n'en avaient plus rien à faire et ne remplissaient pas les fiches ! Alors, ce système là est mort. Ensuite, il y a des gens qui ont dit : « Il faut employer le Minitel ». Ça ne marchait pas plus. Après, il y a eu la messagerie. Maintenant, il y a l'intranet. Il doit y avoir une dizaine d'intranets faits pour cela, mais ça ne marche pas. » C.I. DRH, branche C.*

Notons toutefois qu'un de nos interlocuteurs atténue la gravité de ce diagnostic en déclarant que ces dispositifs ne fonctionnent pas partout mais que lorsqu'ils fonctionnent ils ont tendance à bien fonctionner.

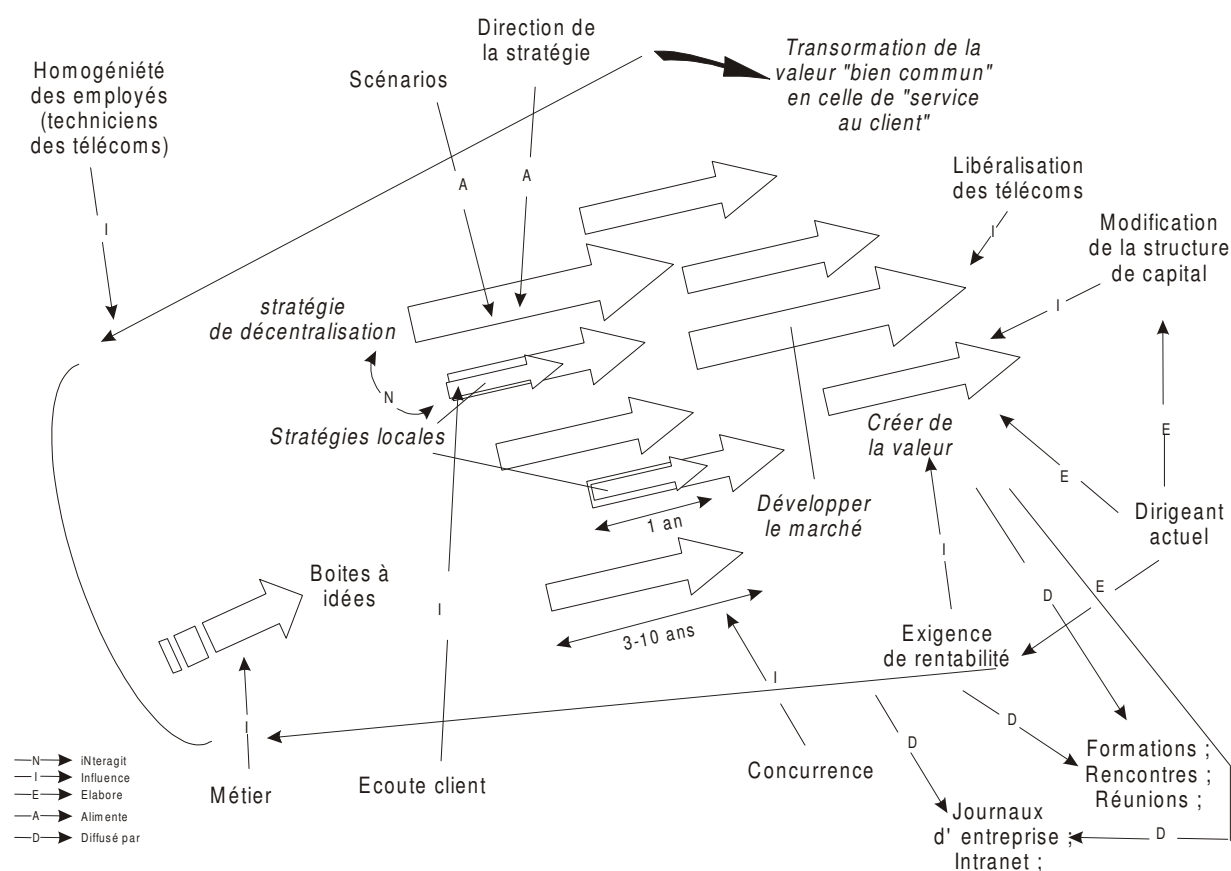
Enfin, notons qu'aucun mécanisme chargé de favoriser la coopération n'est présent au niveau du noyau. Nous pouvons donc reprendre à notre compte les propos d'une des personnes interrogées qui déclare que ces dispositifs sont encore insuffisants.

Nous voyons donc que le profil de Télécomex tel qu'il ressort de nos entretiens est fondamentalement différent de celui de Constructex (Cf. Chapitre 8). Ici, l'articulation ne se fait pas autour de la vision mais autour des axes stratégiques définis par le PDG actuel. Certes certains de nos interlocuteurs résument ces axes en une phrase expression d'une vision



(«devenir un acteur global « full services » de référence) mais cette vision ne semble pas explicite au sein de l'entreprise.

Nous ne savons pas si cette expression est uniquement une interprétation a posteriori de la part de nos interlocuteurs ou s'il s'agit d'une vision implicite au niveau du top management, vision qui aurait présidé à l'élaboration des axes stratégiques. Peut-être s'agit-il d'une vision qui s'exprimait dans l'esprit du dirigeant, mais que ce dernier a ensuite préféré la diffuser sous forme d'axes stratégiques ? Ce qui pourrait s'expliquer par le profil « ingénieur » des membres du personnel et le fonctionnement « quasi-militaire » qui



**Figure 19 Les mécanismes de pilotage de Télécomex<sup>89</sup>** nécessiterait que la direction générale explicite de façon précise la direction dans laquelle l'entreprise s'engage ; Toutefois, faute d'avoir pu rencontrer le PDG de Télécomex, nous manquons d'informations sur ces points.

<sup>89</sup> Pour ne pas surcharger le schéma et compte tenu du nombre important de stratégies poursuivies par l'entreprise nous ne faisons pas figurer l'ensemble des intitulés de chaque stratégie sur la représentation graphique.

Nous voyons la place prééminente de ce dirigeant. Il influence de manière importante le pilotage de l'entreprise tant au niveau des stratégies qu'au niveau de la culture et des valeurs fondamentales. Nous remarquons d'ailleurs que ces dernières ne sont pas encore alignées avec les stratégies. Toutefois, les actions menées par le top management ont bien pour but de construire cet alignement dans le futur. Ce qui tendrait à confirmer le nécessaire alignement entre stratégies et aspects culturels souligné dans notre cadre conceptuel.

Nous remarquons également que le noyau est plus riche au niveau de l'entreprise Télécomex qu'au niveau du groupe Constructex. Nous remarquons notamment cela au fait que les flèches matérialisant les influences et les liens entre les éléments sont plus nombreuses. deux facteurs expliquent cela :

- Tout d'abord, le pilotage de Telecomex n'est pas structuré autour de la vision, notre conceptualisation a donc du mal à rendre compte dans sa structure, des liens entre les mécanismes de pilotage utilisés ici. Nous devons donc représenter ces liens par différentes influences matérialisées par des flèches.
- D'autre part, il apparaît que plus que chez Constructex, les éléments partagés sont plus nombreux. Ainsi, le noyau de Télécomex comporte vingt éléments différents (les neuf stratégies comptant pour un seul élément) alors que celui de Constructex n'en comporte que quinze. La différence est d'autant plus importante qu'au sein de l'entreprise de télécommunication, certains éléments influencent plusieurs autres éléments (à l'exemple du PDG qui a un lien avec les valeurs, la stratégie, les programmes de mobilité, etc.) ce qui est plus rare au sein du groupe de construction.

Enfin les éléments présents au niveau du noyau sont partagés par un plus grand nombre de personnes. Il y a ainsi onze éléments partagés par cinq personnes ou plus et dix-huit partagés par quatre personnes ou plus, contre respectivement cinq et douze au niveau de Constructex. Les membres de Télécomex semblent donc bien conscients de la direction choisie par leur entreprise et des principaux leviers utilisés pour s'y rendre.

Après avoir examiné le noyau , nous présentons, comme dans le chapitre précédent, deux exemples de représentations individuelles de façon à déterminer les différences entre elles et entre chacune d'elles et le noyau.

### **III. Représentation individuelle de C.S. Directeur Général Adjoint de la Branche A**

Dans notre entretien avec C.S., Directeur Général Adjoint de la branche A, ce dernier nous déclare tout d'abord que la vision de Télécomex est d'être un opérateur global de télécommunications qui compte dans le monde. Toutefois, il précise ensuite que le terme utilisé au sein de l'entreprise est plutôt celui d'ambition que celui de vision, et il ajoute que cette vision n'en est d'ailleurs pas vraiment une puisque le marché est très évolutif, et que si l'entreprise sait la position qu'elle veut occuper sur ce marché elle ne connaît pas la nature exacte de celui-ci. A la question quels sont les développements futurs des télécoms, etc. Télécomex n'a pas de réponse. Nous sommes donc dans une situation paradoxale où l'entreprise affirme vouloir conquérir une certaine place dans un métier dont elle ne connaît pas l'évolution. Cette vision est donc relativement partielle et ne correspond pas vraiment ni à la définition de la vision telle que peuvent la donner Collins & Porras (1996b), Lipton (1992), Campbell & Yeung (1991a&b) notamment, ni à la définition de l'intention stratégique telle qu'elle est définie par Hamel & Prahalad (1995)

Notre interlocuteur qui est depuis longtemps au sein de l'entreprise nous fournit également un certain nombre d'éléments précieux sur la dimension historique et l'émergence de la vision. En effet, il relie la vision aux premières démarches qualité mises en œuvre au sein de l'opérateur français au milieu des années quatre-vingt, qui ont été l'occasion d'une première orientation vers le client, d'un premier déplacement de la notion de bien commun vers celle de service au client.

*Télécomex, dans le fond, a su, de ce point de vue là, être relativement visionnaire. Dans le sens où il y a une dizaine d'années déjà [...] donc, dans le fond, non concernée par le fait qu'on ait des clients, etc., l'entreprise a su mettre l'accent sur une pression qui est apparue comme assez naturelle qui était une pression autour de la qualité de service. Donc, il y a une dizaine d'années nous faisons des programmes que nous appelons « qualité + », etc. Dans une certaine mesure, aujourd'hui nous pouvons nous dire que c'était une façon de préparer l'entreprise au fait que nous avons une espèce de mission de donner à nos usagers, un service de télécommunication de qualité. C'était vraiment le levier auquel s'est substitué peu à peu l'aspect client et qui probablement a permis à*

*Télécomex de se préparer à cette révolution. En quelque sorte, l'approche qualité de service a préfiguré l'approche client. » C.S. Directeur Général Adjoint, branche A*

Il nous détaille ensuite l'influence du minitel comme révélateur des mutations du marché téléphonique. C.S. nous indique également que l'entreprise avait dès 87-88 formalisé un premier « projet d'entreprise ». Enfin, il rappelle le rôle joué par les deux changements de statuts dans la constitution de l'ambition de devenir un leader sur un marché désormais mondialisé.

Pour notre interlocuteur, la vision est donc le fruit d'une émergence au cours de ces 15 dernières années, sous l'impulsion des dirigeants successifs. Le prédécesseur du président actuel qui a préparé les changements de statuts, et le PDG actuel qui les a incarnés et mis en œuvre notamment. Nous retrouvons ici des éléments déjà présents dans le noyau.

Le PDG actuel est ainsi le premier président à ne pas avoir de formation d'ingénieur des télécoms. Résumant son style de management notre interlocuteur nous indique que c'est une personne qui privilégie les relations interpersonnelles et qui tout en se montrant exigeant sur les résultats, pousse les autres à agir, plus qu'il n'agit lui-même. Les comités exécutifs ne sont ainsi pas des réunions formelles, mais sont plutôt l'occasion de débats et d'échanges .

Interrogé quant aux raisons qui ont poussé Télécomex à s'interroger sur son avenir et son ambition, C.S. répond par trois éléments principaux.

- Tout d'abord, il indique que cela provient de la fascination pour l'aventure technologique en vigueur dans l'entreprise et qui l'a conduit à s'interroger, à partir de l'évolution des techniques, sur la place de l'entreprise dans ces évolutions.
- Deuxièmement, il déclare que la conquête du leadership est également une perspective attractive. Toutefois, notre interlocuteur complète cet argument développé par Hamel & Prahalad (1995) en disant qu'une partie du personnel entrevoit cette suprématie de Télécomex comme un moyen pour transposer au secteur entier leurs valeurs de service, etc. Bref, pour donner une dimension non plus uniquement marchande mais aussi sociétale au secteur des télécommunications, dimension qui serait très en phase avec l'ancienne culture en vigueur au sein de Télécomex.

- Enfin, dernier argument développé par notre interlocuteur, celui de l'insuffisance, compte tenu de l'incertitude ambiante, de la planification stratégique. Pour se préparer à toutes les éventualités, il faut agir à court terme en se donnant une cible, ce qui revient à développer une ambition.

Ces éléments sont d'autant plus intéressants qu'aucune raison quant à l'émergence des orientations stratégiques de l'entreprise n'apparaissait au sein du noyau.

Notons enfin que pour communiquer cette vision notre interlocuteur cite l'importance du management local ainsi que les kits de communications développés par le siège à destination du middle management.

La vision avait été fixée en 1996 pour dix ans, notre interlocuteur nous indique donc qu'il est fort probable qu'une nouvelle vision soit formulée dans les années qui viennent. Il déclare également que cette vision à dix ans se décline ensuite en stratégies annuelles. Découpage annuel qui se retrouve également dans le noyau.

La combinaison des deux permettant de garder une ligne directrice autorisant une gestion du paradoxe que constitue le fait d'avoir une vision à long terme de la position que l'on désire avoir sur un secteur sans savoir véritablement quelle va être l'évolution de ce secteur :

*« Je crois que c'est l'intérêt de la formulation à long terme couplée à la formulation à court terme. C'est une façon assez astucieuse de gérer ce problème là, c'est-à-dire de se donner des lignes de mire pour essayer de rester dans la ligne directrice et en même temps de se fixer des objectifs plus rapprochés. » C.S. Directeur Général Adjoint, branche A*

Ces stratégies à court terme sont principalement de deux ordres pour notre interlocuteur. Deux ordres dans lesquelles nous devinons toutefois les neuf axes stratégiques affichés par l'entreprise.

- Tout d'abord il s'agit de développer le marché des télécommunications. Il s'agit de permettre qu'il y ait de la concurrence car elle contribue à l'agrandissement du marché et est un aiguillon stimulant. Télécomex indique ainsi ne pas vouloir se lancer dans une guerre des prix, mais qu'elle préfère développer de nouveaux usages des télécommunications et de nouveaux services, privilégiant ainsi l'augmentation des résultats à long terme, plutôt que des résultats gonflés à court terme. Notons que cet argument est inédit : il n'apparaît pas dans le noyau. Cette

stratégie de développement à long terme va d'ailleurs d'après C.S. dans le sens des marchés financiers qui, s'ils poussent à toujours dépasser les prévisions de résultats, ne sont pas uniquement orientés vers le court terme. C'est pourquoi il les qualifie de contrainte positive car ils sont un moyen pour focaliser l'attention des dirigeants sur l'obtention de résultats concrets et mesurables :

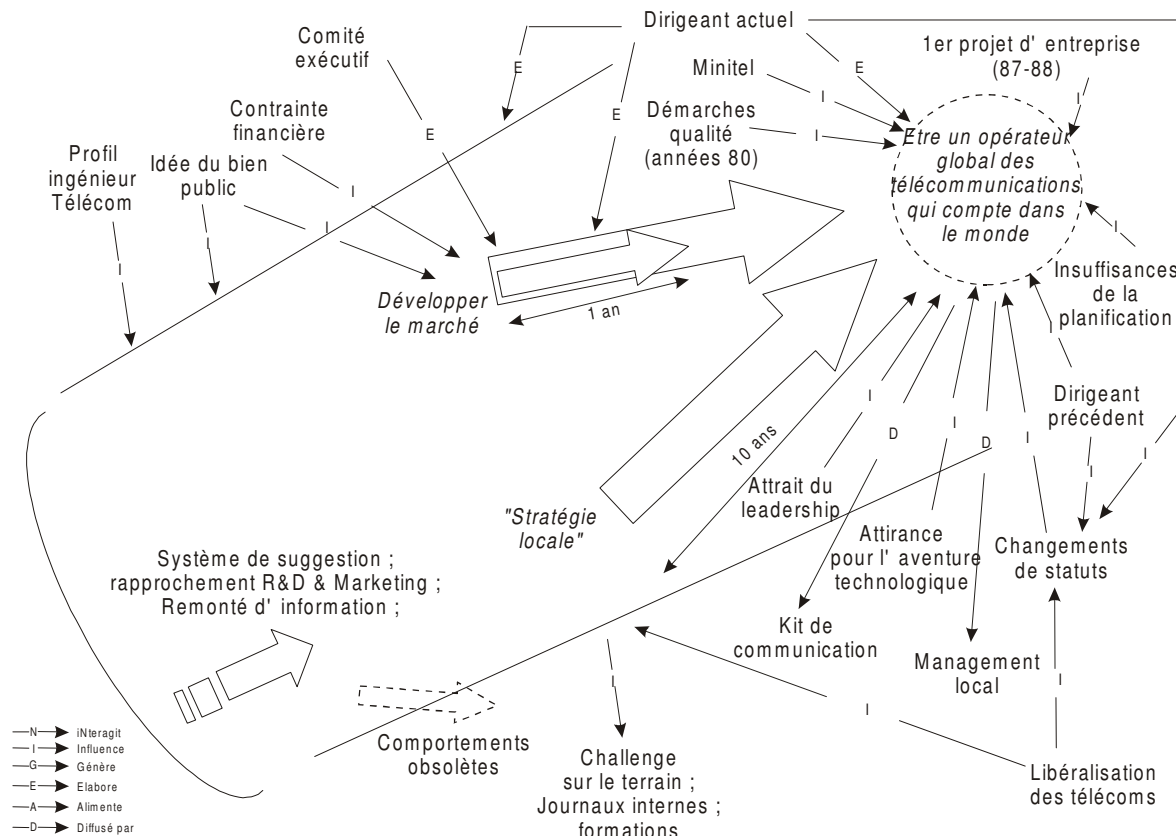
*« Je dirais que c'est une contrainte mais je formulerais cela plutôt dans un sens positif. C'est un moyen de garder l'attention des dirigeants, des managers de l'entreprise sur l'obtention de résultats concrets, mesurables. [...] Je crois que nous nous apercevons que vis à vis du marché financier nous sommes amenés à prendre des engagements et que ces engagements, effectivement, sont un guide de gestion extrêmement rigoureux parce que le marché considère que tenir ces engagements est un minimum. En général le marché attend mieux. Nous voyons bien, quand nous publions nos résultats, que si nous faisons ce que nous avons dit, bon, certes, on dit « C'est pas mal », mais on dit : « Ah, c'est quand même dommage de ne pas avoir fait mieux ! » Donc cela crée une forme d'exigence qui [...] à un moment, est incontournable. Donc c'est absolument indispensable. » C.S. Directeur Général Adjoint, branche A*

- L'autre volet de ce développement est l'orientation client qui se manifeste surtout sous la forme de la mise en œuvre de stratégies locales dont le but est de donner l'initiative aux unités qui sont en contact direct avec le client. Il s'agit donc, comme le souligne notre interlocuteur, de renverser la pyramide hiérarchique. Nous retrouvons ici les « stratégies locales » présentes au niveau du noyau de l'entreprise.

Ce programme d'orientation de l'entreprise, ambition + axes stratégiques qui en découlent, a été vraiment mis au point avec l'arrivée du PDG actuel. Le changement de président a également été l'occasion de changer un certain nombre de valeurs au sein de l'entreprise, même si celles-ci ne sont pas explicitement formulées au sein de l'entreprise d'après notre interlocuteur. Le souci du client a ainsi été la principale valeur mise en œuvre. La perception de la concurrence comme autre chose qu'une menace est également petit à petit intégrée, mais se heurte encore à l'hostilité d'une partie de la base. Enfin, des valeurs anciennes survivent encore : la confiance dans l'avenir, l'attachement profond à l'entreprise et une certaine solidarité ainsi que l'impression toujours forte de travailler pour le bien commun.

Enfin, le directeur général adjoint de la branche A nous indique que la valeur ancienne très vivace au sein de l'entreprise qu'était la primauté de la technique, vit un peu aujourd'hui comme une citadelle assiégée, et que l'on entend parfois au sein de l'entreprise le reproche de sacrifier trop la technique au marketing. Notre analyse du noyau développe cette primauté nouvelle du marketing sur la technique, sans toutefois faire apparaître cette notion de sacrifice.

La transformation de Télécomex s'exprime également en matière de ressources humaines. Notre interlocuteur déclare ainsi que la primauté de l'ingénieur des télécoms est en perte de vitesse. Tout le monde percevant bien l'intérêt qu'il y a à diversifier les profils. Toutefois, si la première phase de prise de conscience et de connaissance mutuelle s'est bien déroulée, on assiste actuellement à une phase de doute devant les remises en cause engendrées par ces changements.



**Figure 20 : Représentation individuelle de C.S. Directeur Général Adjoint, Branche A**

*« Il y a une première phase qui couvre à peu près les deux trois dernières années. Elle est caractérisée par une compréhension intellectuelle de l'ensemble du personnel du fait que face à un monde nouveau dans lequel*

*nous entrions, dans le monde de concurrence que nous ne connaissions pas très bien, et dans lequel il allait falloir se lancer il fallait de nouveaux profils. C'était une sorte d'espoir, de confiance dans le fait qu'un certain nombre de profils nouveaux, de ressources nouvelles étaient de nature à nous aider à entrer dans ce nouveau paysage. Et je crois que la maison, un peu collectivement, y compris de la part du personnel, y est entrée avec une certaine forme de confiance. Je crois que c'est ce qui d'ailleurs a permis la transformation, malgré la rigidité des structures anciennes. Bien sûr, il a été donné des garanties, etc., mais bon, tout le monde sait bien, au moins implicitement, que les garanties ce n'est jamais gravé dans le marbre pour l'éternité. Donc je crois que la nécessité d'avoir de nouveaux dirigeants, avoir des gens qui allaient apporter des façons de penser nouvelles, des connaissances de ce marché, de cet aspect concurrentiel que nous connaissions peu ou pas, a été bien intégré par l'entreprise. [...] Mais nous vivons aujourd'hui dans une situation où, à l'épreuve du feu, nous nous apercevons que même s'il y a un certain nombre de gens qui connaissent ce contexte, c'est plus compliqué que nous ne le croyions. Et donc nous pouvons considérer qu'aujourd'hui nous vivons des périodes où il peut y avoir des formes de doute. Des groupes de personnes disent : « Oh oui, mais enfin, finalement, tout bien réfléchi... » Intellectuellement, nous comprenons bien la situation mais il y a un moment où cela remet en cause les avantages acquis ce qui oblige à se mettre en cause soit même. Donc, un certain nombre de gens disent que dans le fond c'était mieux avant. Par conséquent, aujourd'hui, on voit s'exprimer, de la part de certains groupes de personnels, des critiques ou de l'amertume plus ouvertes, qui sont en fait liées au fait qu'on sent que c'est plus difficile et que cela oblige à des remises en cause. Et c'est cela qui fait qu'aujourd'hui on peut lire dans la presse que le climat social est mauvais. » C.S. Directeur Général Adjoint, branche A.*

Ces changements, ainsi que l'incertitude planant sur la nature exact du marché futur, font d'après notre interlocuteur, qu'un certain regret du passé s'exprime parfois et que des comportements qui ne sont plus adéquats aujourd'hui se manifestent encore. Nous voyons qu'ici encore notre interlocuteur nous fournit des éléments mettant en perspective les



informations contenues dans le noyau. En effet ce dernier ne contient que la mention de la diversification des profils sans fournir d'éléments quant à la façon dont cela est vécu au sein de l'organisation.

Ainsi, pour tenter d'imprégner véritablement l'entreprise de ces nouvelles valeurs et de cette nouvelle donne, l'entreprise utilise une multiplicité de canaux : challenge sur le terrain, journaux internes, formations etc.

L'accent est ainsi mis sur l'orientation marketing à travers un certain nombre de dispositifs d'encouragement de l'innovation : système de suggestions et de récompenses, rapprochement marketing et R&D, remontées d'information sur les clients depuis la base. Toutefois, notre interlocuteur indique que le problème de l'intégration de ces mécanismes au niveau du management est un problème important malgré la mise en œuvre de méthodes de tableau de bord etc. pour faire prendre conscience aux managers de ces problèmes. Dans ce dernier point, les éléments livrés par C.S. sont totalement cohérents avec ceux contenus dans le noyau.

Ainsi, nous remarquons que la logique sous jacente à la représentation de C.S., Directeur Général Adjoint de la branche A, est globalement la même que celle contenue dans le noyau :

- La cohérence du pilotage de l'entreprise ne se fait pas véritablement autour de la vision puisque notre interlocuteur est peu clair sur la réalité ou non de celle-ci au sein de son entreprise (Cf. p.218) Notons également que si sur le schéma n'apparaissent que deux grandes orientations (« Développer le marché », et « Stratégies locales ») dans le discours de notre interlocuteur, celles-ci regroupent les neuf axes présents sur le document diffusé par la direction.
- La cohérence des mécanismes de pilotage est obtenue par l'action du dirigeant. C'est lui qui a mis en œuvre ces axes stratégiques et qui préside au changement de paradigme organisationnel au sein de l'entreprise, notamment par le passage d'une culture orientée vers le bien public à une culture centrée sur le client. La diversification du profil des ressources humaines participe également de ce changement de paradigme. C'est également le PDG qui a été le moteur de la modification de la structure du capital. Le dirigeant actuel possède donc une influence importante

L'analyse de cette représentation confirme que Télécomex est actuellement dans une phase de changement, changement qui paraît plus guidé par le souci de s'abstraire de pratiques passées que par celui de rejoindre un futur attractif.

Notons que dans cet entretien, notre interlocuteur ne fait que peu de différences entre la culture et les valeurs. Il semble plutôt que la culture soit amalgamée aux valeurs fondamentales et que celle-ci soit reliée à certaines caractéristiques identitaires de l'organisation (structuration «quasi-militaire» par ex.). Il semble donc que le concept de paradigme tel qu'il est abordé par Johnson (1988) soit plus pertinent ici que le découplage entre valeurs et culture tel que nous pouvons le retrouver chez Collins & Porras (1996b) par exemple.

Cet entretien est également précieux pour l'ancrage historique qu'il nous fournit. En effet, l'émergence des axes stratégiques est reliée explicitement à certains pans de l'histoire de l'entreprise : premier projet d'entreprise, dirigeants précédents etc.

La représentation de C.S. met également en lumière «l'attrait du leadership» comme facteur explicatif de la poursuite de ces axes stratégiques rassemblés ici en une vision. Nous rejoignons ici les arguments développés par Hamel & Prahalad (1995)

Après avoir présenté la représentation d'un membre de la direction générale, nous exposons dans la section suivante celle d'un directeur d'une unité située plus bas dans l'organisation.

#### ***IV. Représentation individuelle de J.R.N., directeur de la division<sup>90</sup>*** ***C1***

##### **IV.1 Vision et orientation globale**

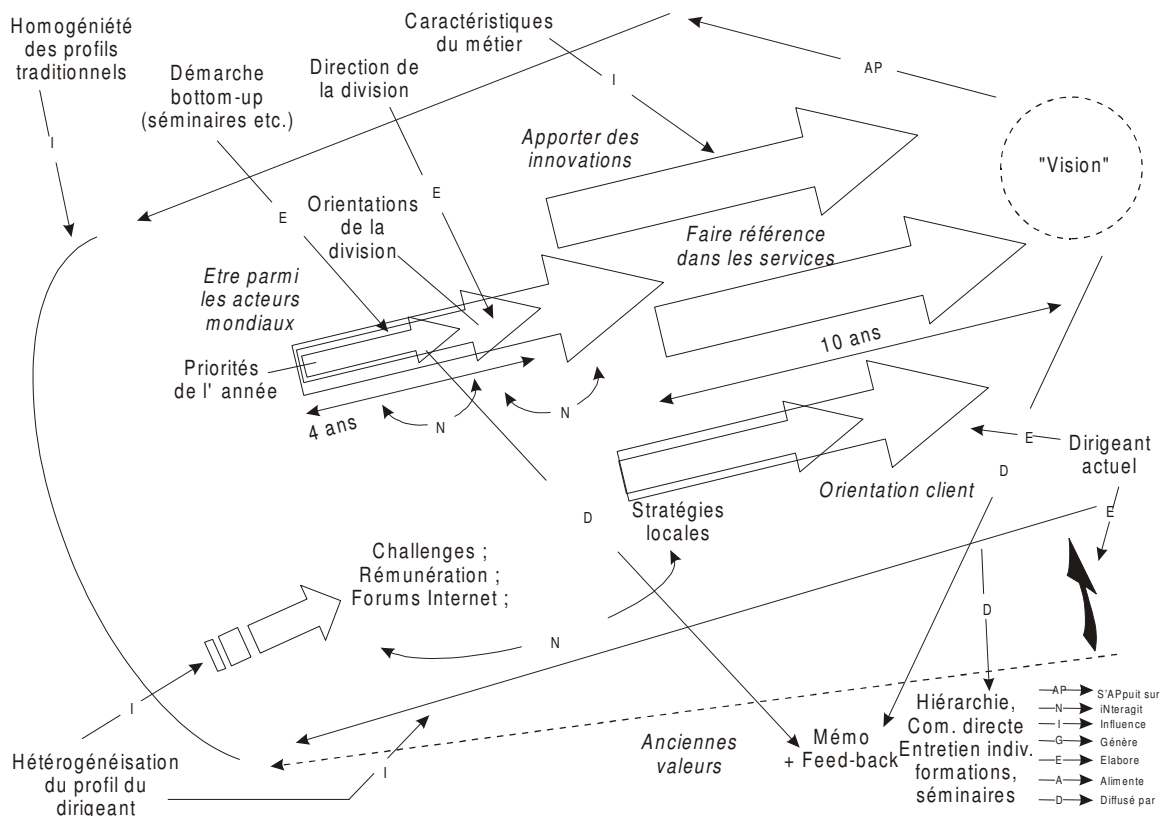
D'après notre entretien avec J.R.N., directeur de Télécomex C1 son entreprise possède globalement un but qu'il qualifie de vision. Toutefois, cette vision (notre interlocuteur utilise parfois ce terme) ne semble pas être explicitement et clairement exprimée

---

<sup>90</sup> Nous rappelons que le groupe est divisé en branches correspondant à un découpage en grandes activités et que ces branches sont elles-mêmes divisées en différentes divisions.

ainsi : notre interlocuteur ne nous en précise en effet pas clairement le contenu !<sup>91</sup> Il est plutôt fait référence à un certain nombre d'ambitions : celle d'être parmi les acteurs mondiaux, celle de faire référence dans les services, celle d'apporter également les meilleures innovations au marché etc. Ces ambitions ont un horizon temporel à dix ans. Tout au long de l'entretien il insiste également sur la forte orientation client donnée à toute l'entreprise par le président. Nous retrouvons donc ici quelques uns des neuf axes stratégiques de l'entreprise tels qu'ils sont présents dans le noyau.

Ces ambitions sont ensuite déclinées en un certain nombre d'orientations au niveau des divisions dont Télécomex C1. Celles-ci sont : un objectif de croissance en volume (atteindre 10 milliards de minutes en 2001) ; un objectif de performance (baisse du coût des réseaux), objectif d'être dans le « top five » des transporteurs d'Internet et enfin une ambition concernant les activités périphériques. L'horizon temporel de ces orientations est 2002. Elles mêmes sont déclinées ensuite en plans d'action pour l'année en cours. Nous remarquons que ces éléments sont inédits par rapport au noyau.



**Figure 21 : Représentation individuelle de J.R.N., Directeur de la division C1**

<sup>91</sup> C'est pourquoi sur le schéma la vision est représentée par un cercle et que son contenu est remplacé

Concernant le processus d'élaboration, notre interlocuteur nous apprend que la vision est une synergie entre l'existant et les apports du président, même si la volonté de donner une direction claire à Télécomex est impulsée par le président. Les orientations des divisions sont élaborées par les divisions elles-mêmes, puis soumises au comité de direction de Télécomex. Les ajustements éventuels étant faits ensuite. Les priorités de l'année sont elles discutées dans un processus que la direction de la division veut de plus en plus bottom up, dans le cadre de séminaires entre la direction et d'autres collaborateurs.

## IV.2 Valeurs et aspects culturels

La personne rencontrée insiste également sur le lien entre cette « vision » et les valeurs fondamentales de l'entreprise :

*«Fondamentalement, pour être acceptée, la vision doit s'appuyer sur des valeurs reconnues par l'entreprise. Si nous avons une vision qui est en décalage par rapport aux valeurs, cette vision ne sera pas acceptée.»*

*J.R.N. Directeur, division C1*

Cette déclaration tend à confirmer une partie des liens mis en lumière dans notre cadre conceptuel. A l'instar des travaux de Campbell & Yeung (1991a&b) notamment, notre interlocuteur estime donc qu'une vision seule n'est pas suffisante pour guider l'entreprise. Ce lien entre vision et valeur est original et n'apparaît pas au sein du noyau.

Au sein de Télécomex, deux catégories de valeurs coexistent : les valeurs traditionnelles : service public et professionnalisme technique, et les valeurs récentes : service client, performance non spécifiquement technique, ouverture internationale. Le challenge étant d'après J.R.N., de s'appuyer sur les valeurs historiques pour les faire évoluer. Il est néanmoins conscient que cela prendra du temps. Notons que cette dichotomie entre valeurs anciennes et nouvelles n'apparaît pas aussi clairement au niveau du noyau .

Le directeur de Télécomex C1 est d'avis que ces valeurs et cette vision sont connues au sein de Télécomex, mais qu'elles ne sont pas encore partagées. Le but étant à terme que chacun puisse relier son action à cette vision. D'ailleurs, dans son propre service, notre interlocuteur déclare que la vision est le point de départ de toutes les actions. Il s'agit d'essayer d'accrocher l'opérationnel à cette stratégie. Ce qui n'est pas évident du fait de la

---

simplement par « vision ».

politique de déconcentration de l'entreprise. Il faut donc trouver un équilibre entre gestion systémique par la vision et déconcentration :

*«Au sein de la division C1, nous essayons de faire que [la vision] soit [le point] d'où tout part. Nous essayons d'avoir une gestion systémique qui s'inscrit dans cette vision. Ce qui est compliqué, c'est que nous sommes une maison très déconcentrée et il faut trouver un équilibre entre cette gestion systémique et cette déconcentration. [...] Comment faire en sorte, sans brider l'initiative et la déconcentration, que la vision innerve l'action de tout le monde au quotidien ? Il faut laisser à chacun sa marge de manœuvre et sa créativité mais en se référant à la vision.» J.R.N., Directeur, division C1*

Notre interlocuteur souligne cependant deux difficultés : le fait que dans la réalité ce soit plutôt la culture qui gouverne l'entreprise :

*«Si nous étions plus réalistes, nous dirions que c'est la culture qui gouverne l'entreprise car elle y est très présente.» J.R.N. Directeur, division C1*

La seconde étant la tendance des personnels à considérer la structure de l'entreprise ou son système de gestion comme une fin en soi. Enfin, J.R.N. nous indique que sa façon de voir les choses n'est pas forcément partagée par les autres divisions.

### **IV.3 Diffusion et communication de l'idéologie et de l'orientation**

En ce qui concerne la diffusion de cette vision et de ces valeurs, elle passe par différents moyens. La vision et les orientations stratégiques passent par un mémo en début d'année et un feed-back sous la forme d'un bilan en fin d'année. Dans cette division, les vecteurs de communication de la stratégie sont donc différents de ceux employés au niveau de l'entreprise et présents dans le noyau.

Les valeurs font-elles l'objet d'une communication à la fois par la ligne hiérarchique et en direct d'un dirigeant vers ses agents. Leur partage passe également par des mécanismes de GRH comme l'entretien individuel. De manière moins spécifique, l'entreprise utilise tous les registres comme par exemple les formations, les séminaires etc., pour faire passer les nouvelles valeurs et ainsi modifier la culture de ce qui au départ était « une organisation à tendance militaire avec un fort pouvoir hiérarchique apparent. »

#### **IV.4 Rôle du dirigeant**

Dans ce processus de changement, le PDG tient un rôle particulier. En dehors de la mise en place de la vision, il est en effet à l'origine de la rupture que constitue le passage de la primauté du technique à l'orientation vers le client. Il a ainsi mis en place une pyramide inversée où le personnel en contact avec le client bénéficie de l'autonomie et des moyens nécessaires pour accomplir sa tâche. Notre interlocuteur souligne également le rôle du PDG actuel dans la modification de la structure du capital de l'entreprise et dans la gestion des relations avec son principal actionnaire.

#### **IV.5 Orientation à court terme vs orientation à long terme**

Le changement de structure du capital a également eu pour conséquence de s'engager vis à vis du marché sur les résultats de l'entreprise. Toutefois notre interlocuteur déclare que si les décisions de l'entreprise s'expliquent sur le court terme, le domaine des télécommunications n'en demeure pas moins capitalistique et donc que l'horizon stratégique est plutôt le moyen terme. Ces éléments sont cohérents avec ceux présent dans le noyau, toutefois, notre interlocuteur ajoute que les variations de court terme témoignent plutôt de l'état des relations entreprise/investisseurs.

#### **IV.6 Aspects GRH du pilotage**

Le changement de Télécomex se traduit également dans sa gestion des ressources humaines où le profil type du dirigeant ingénieur des télécoms tend à perdre son hégémonie. En effet, le nombre de profils plus « commerciaux » et/ou n'ayant pas fait l'intégralité de leur carrière chez Télécomex tend à prendre de l'importance.

#### **IV.7 Dynamisme : innovation et coopération**

Concernant les mécanismes destinés à favoriser le dynamisme de l'entreprise, ils passent principalement, par la mise en place d'initiatives locales, par les rémunérations (accentuation du lien contribution (individuelle pour les cadres, collectives pour les agents)/rétribution, ceci dans le cadre de statuts relativement rigides), par les forums Internet ou par des challenges. La coopération quant à elle, si elle est reconnue comme fondamentale dans une entreprise formée d'une grande chaîne d'intervenants, notre interlocuteur avoue la trouver encore insuffisante. Enfin notons que le directeur de Télécomex C1 souligne que

Télécomex ne dispose pas de systèmes formels d'écoute et de remontée de l'information client.

#### **IV.8 Conclusion de la présentation de la représentation de J.R.N.**

Ainsi, Télécomex apparaît comme étant une entreprise plutôt dans une phase de dégel (Mintzberg & Westley, 1989) devant arbitrer entre une réforme de son fonctionnement passé (culture structure) et des stratégies actives nécessaires à maintenir son rôle dans l'univers des nouvelles technologies de l'information. Plus que le noyau, cette représentation explicite vraiment le passage des anciennes valeurs aux nouvelles

A l'heure actuelle, une véritable vision ne semble pas être formalisée, et l'alignement ambitions/culture pas encore totalement réalisé. La diversité et le dynamisme sont présents mais leurs intensités pourraient être plus fortes, afin de contrebalancer la prégnance de l'identité et favoriser le changement de valeurs.

Si la représentation de C.S. était fortement centrée sur les orientations globales de l'entreprise, celle de J.R.N. se concentre principalement sur l'activité de sa division. Elle met ainsi en lumière la superposition entre les axes stratégiques globaux de l'entreprise, les stratégies de la division et les orientations de l'année, ainsi que les interactions entre ces différents niveaux.

Notre interlocuteur souligne également un point important : pour lui, la vision devrait être le point de départ de l'action stratégique de l'entreprise. Cette affirmation soutient notre conceptualisation empirique telle que nous l'avons développée dans la première partie de notre travail.

Toutefois, J.R.N. ajoute qu'en réalité ce serait plutôt la culture qui gouvernerait l'entreprise. Ce «blues du businessman »semble donc trahir une certaine impuissance de la part d'un dirigeant qui idéalement aimerait pouvoir tout gérer d'après la vision mais qui dans la réalité doit laisser une partie des actions stratégiques de l'entreprise être gouvernée par l'inertie du paradigme en vigueur. Nous rejoignons donc ici sous un certain angle les constatations de Laroche & Nioche (1998) qui indiquent que d'une certaine mesure le dirigeant est prisonnier du paradigme.

De manière générale, l'apport le plus important de cette représentation est la mise en lumière des interactions entre les différents mécanismes de pilotage de l'entreprise. Ainsi, outre les interactions entre les différents niveaux de la stratégie (annuel, division et global) ce

schéma souligne l'appui de l'orientation de l'entreprise sur les valeurs organisationnelles. De la même façon, ces axes stratégiques sont reliés aux mécanismes d'innovation au niveau individuel par l'intermédiaire des stratégies locales.

#### IV.9 Les autres représentations individuelles

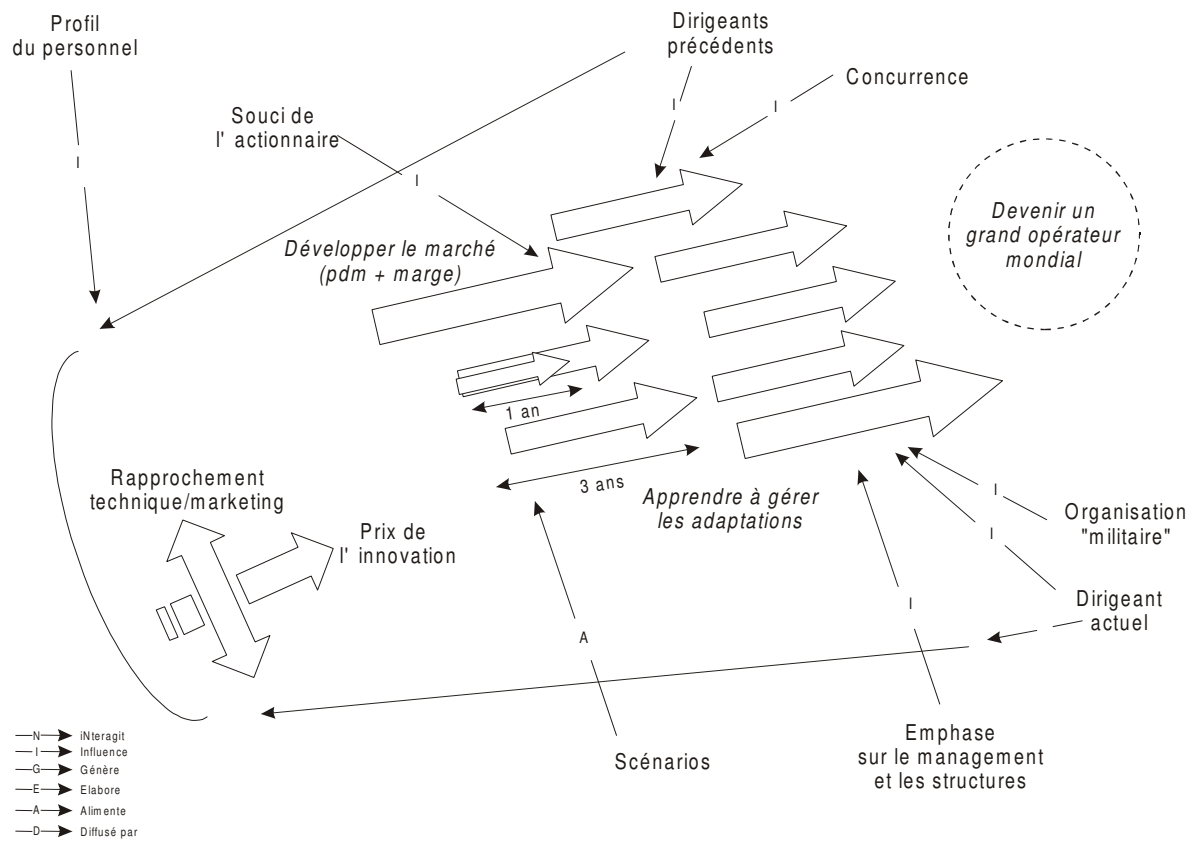
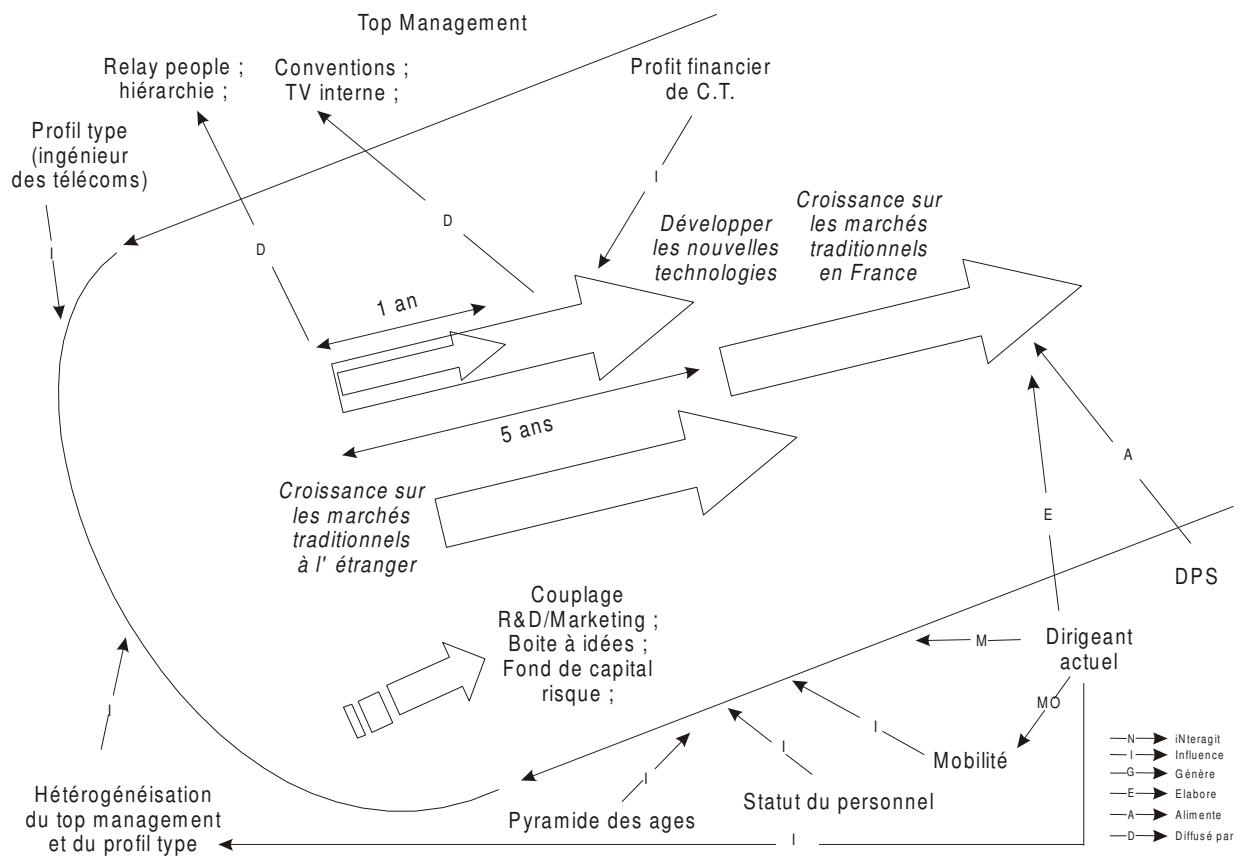
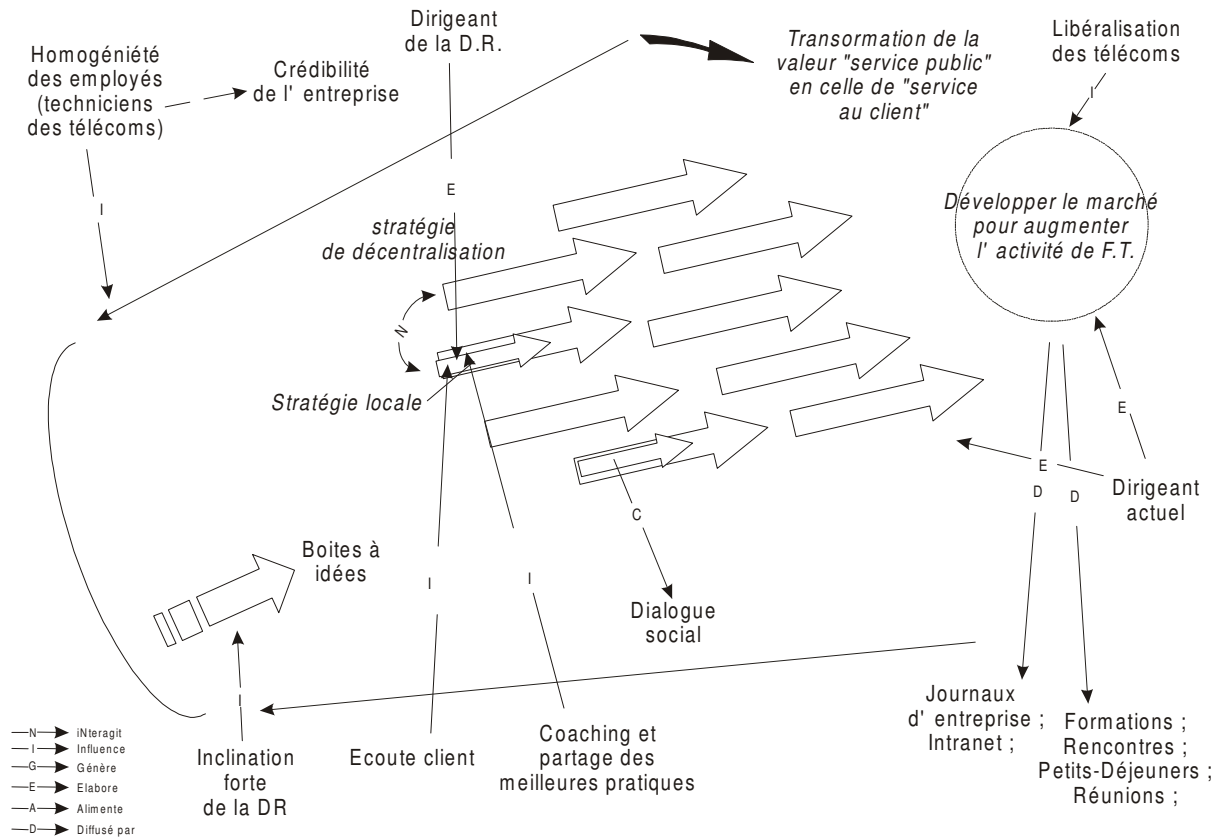


Figure 22 : Représentation individuelle de M.L. DRH, branche C





**Figure 23 : Représentation individuelle de Q.R. Directeur de la stratégie**



**Figure 24 : La représentation individuelle de G.M, directeur régional**

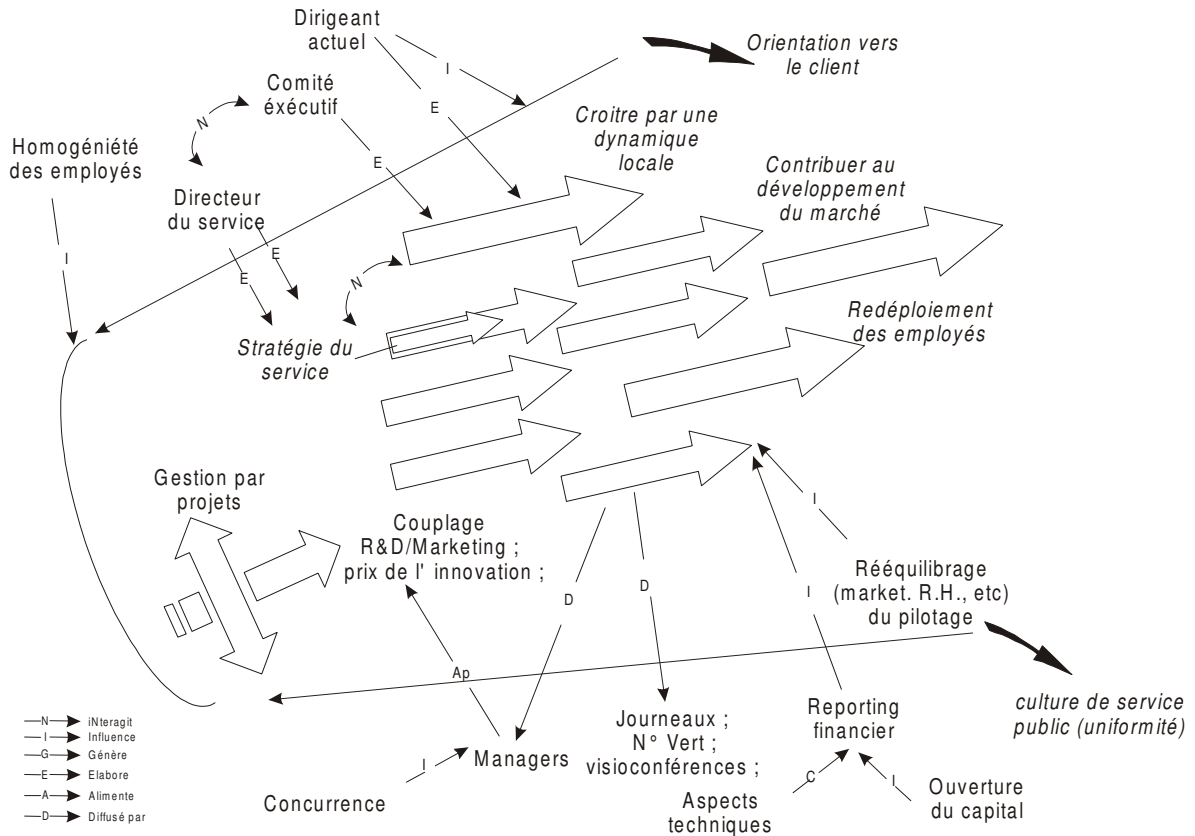


Figure 25 : Représentation de M.L. Directeur Général Adjoint, branche D

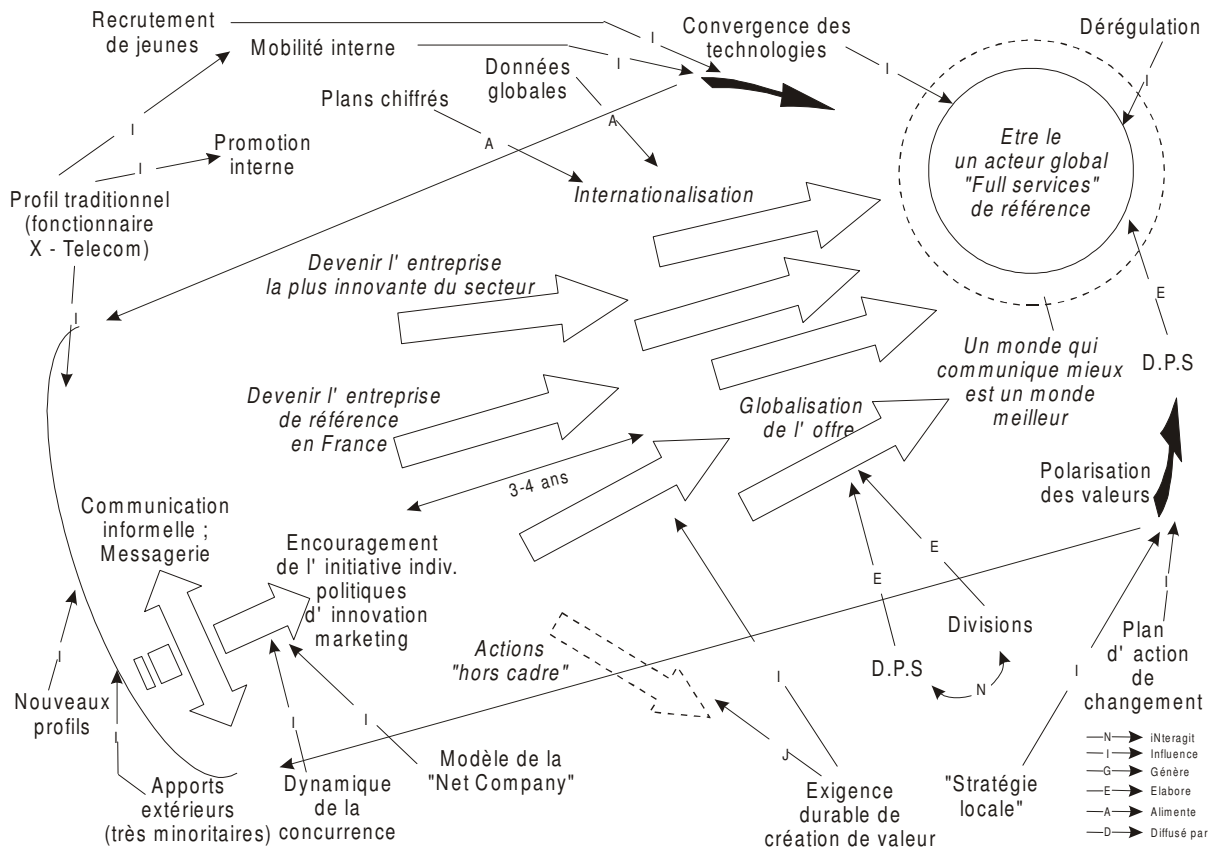


Figure 26 : Représentation de C.I. PDG de Telecomex G

## **V. Analyse globale des représentations**

### **V.1 Regard global sur la structuration des représentations**

Nous remarquons tout d'abord que certains éléments de structure de notre conceptualisation théorique sont absents des représentations du cas Télécomex. Le plus visible est bien évidemment l'absence de vision clairement explicitée, même si elle apparaît en filigrane dans certaines représentations individuelles. Comme dans le cas Constructex, la raison d'être de l'entreprise n'apparaît pas non plus.

Par ailleurs, la cohérence entre les aspects culturels et les aspects stratégiques ne semble pas être le fait d'un mécanisme interne comme la vision le jouait dans notre modèle. Ici la cohérence du pilotage est tout entière portée par le dirigeant qui modifie les valeurs pour les aligner avec les axes stratégiques. Ce rôle du dirigeant est particulièrement visible sur les représentation de J.R.N., B.L. et M.L.

A l'issue de l'examen de ces diverses représentations individuelles nous pouvons remarquer que tout comme dans le cas Constructex, nous retrouvons chez Télécomex la dichotomie entre les représentation de personnes appartenant à la direction générale et celles situées plus bas dans l'organisation. Les premières nous fournissent plus d'informations quant aux orientations globales de l'entreprise (facteurs les influençant, processus d'élaboration, etc.) tandis que les secondes tendent à se concentrer plus sur les éléments pertinents à leur propre niveau (stratégies de leur unité, etc.) Il existe toutefois des exceptions à cet état de fait. Ainsi, C.I. PDG de Télécomex G porte un regard relativement global sur le pilotage de Télécomex. Ceci s'explique par le fait qu'avant de prendre la direction de la filiale G de l'entreprise il a été directeur de la stratégie au moment où les grandes orientations stratégiques de l'entreprise ont été élaborées.

### **V.2 Facteurs d'émergence de la vision**

L'analyse de ce cas suggère une question : quels sont les facteurs qui expliquent que Télécomex, alors qu'elle est citée parmi les entreprises de notre échantillon, ne possède pas de vision ? Tout d'abord, le secteur des télécommunications est un secteur en effervescence qui bénéficie d'une large attention dans les médias depuis quelques années. Ce facteur a sans doute contribué à la visibilité de l'entreprise. Mais les entretiens que nous avons effectués fournissent des éléments de réponse supplémentaires. Ainsi, un de nos interlocuteurs nous

indique que l'entreprise a connu un certain nombre de périodes héroïques au cours de son histoire :

*«Nous avons connu un certain nombre de périodes très symboliques. Le nom symbolique, ici, c'est 'delta LP' [...] C'est, à partir de 75, [...] la croissance des équipements téléphoniques en France. Les directeurs régionaux suivaient un indicateur qui était le  $\Delta LP$ . C'étaient des mathématiciens qui avaient trouvé ça. C'est la variation du nombre de lignes principales construites le mois précédent, la veille, etc. Et il y avait le concours du meilleur directeur régional qui avait installé le plus de lignes. Cela a été l'époque héroïque [...] Il y a eu, au même moment, la victoire technologique du numérique qui l'emportait sur l'électromécanique. » M.L. DRH, branche C.*

De telles périodes ont pu conférer une visibilité et une certaine aura à l'entreprise qui l'on fait percevoir comme une entreprise «visionnaire »à l'image des conclusions de Collins & Porras (1996b) qui tentant de définir les entreprises visionnaires déclarent :

*«Qu'est ce qu'une entreprise visionnaire ? Les entreprises visionnaires représentent les institutions d'élite - les bijoux de la couronne - dans leur type d'industrie. Elles sont largement admirées par leurs égales et peuvent s'enorgueillir d'avoir eu depuis longtemps un impact significatif sur le monde qui les entoure. Le point clé, c'est qu'une entreprise visionnaire est [...] une institution. » (1996b:22)*

### **V.3 Rôle de la vision**

Le cas Télécomex suggère également que les entreprises traversant une période de changement ne sont pas pilotées par la vision. Nous voyons en effet que les mécanismes de pilotage de l'entreprise se focalisent plus sur des changements tant paradigmatiques que stratégiques que sur l'atteinte d'un futur attractif. Ceci soulève une question : le pilotage par la vision est-il l'apanage des entreprises en bonne santé ? L'analyse des autres cas devrait nous fournir de plus amples éléments de réponse. Toutefois une telle conclusion irait à l'encontre d'un certain nombre de travaux (Senge, 1991 ; Schmidt, 1993 ; El-Namaki, 1992 ; Greffeuille, 1994) pour qui la vision constitue un puissant stimulant qui permet à l'entreprise de vaincre l'inertie organisationnelle et de déployer les ressources et l'énergie nécessaires à l'entrée dans un processus de changement.

Ce cas nous permet également de soulever un autre élément important que nous avons déjà abordé en conclusion de la représentation de J.N.R. : la vision peut-elle véritablement piloter l'entreprise ou cette dernière est-elle fondamentalement sous l'influence du paradigme ? Dans ce cas, la vision peut revêtir une certaine dimension « d'illusion » destinée à rassurer l'organisation et le dirigeant sur le fait que ce dernier maîtrise véritablement la trajectoire de l'entreprise alors que dans la réalité celle-ci est largement déterminée par la culture, l'évolution de l'environnement, etc.

Remarquons que d'une certaine façon nous retrouvons ici par extension, les fonctions justificatrices de la vision mise en lumière dans le chapitre 3 : la vision ne servirait qu'à justifier l'action de l'organisation et en particulier celle de la coalition dominante au pouvoir.

#### **V.4 Influence de l'organisation militaire**

Nous constatons également que, comme pour confirmer le fait que l'organisation de Télécomex soit encore une organisation « quasi-militaire », la coopération apparaît comme très peu développée dans l'entreprise.

Ce trait culturel influence certainement aussi la formulation des axes stratégiques. Le fait, que comme le souligne l'un de nos interlocuteurs, les membres de l'organisation attendent de leurs supérieurs qu'ils leur indique la direction à prendre et quand s'y lancer, a certainement contribué au fait que l'orientation de l'entreprise soit diffusée sous la forme d'un ensemble de neuf objectifs, plutôt que sous la forme d'une vision, formulation d'une représentation globale (mais forcément moins précise) du futur de l'entreprise.

#### **V.5 Réflexions sur les orientations de l'entreprise**

Nous avons souligné lors de l'examen du noyau que l'intégralité des neuf objectifs affichés par la direction figurent au sein du noyau. Or, toutes les personnes qui nous citaient tous ces objectifs se réfèrent systématiquement au document diffusé par la direction et contenant ces neuf axes, et qu'au contraire les personnes qui ne se réfèrent pas à ce document ne citent que deux ou trois de ces orientations. Cela signifie-t-il qu'en réalité la totalité de ces objectifs ne sont pas vraiment intégrés par la plupart des personnes interrogées ? Ou cela traduit-il tout simplement leur volonté d'être précis dans leurs propos ? La réalité tient certainement des deux.

Cette constatation pose toutefois une question. Neuf orientations stratégiques, n'est ce pas un chiffre trop important ? En effet comme le rappellent Mintzberg & al. (1998), l'esprit humain retient en moyenne  $7\pm 2$  éléments. Avec neuf axes, nous nous situons donc dans la fourchette supérieure, ce qui peut nuire à l'appropriation de la stratégie de l'entreprise par ses membres. Il aurait donc peut être été souhaitable de réduire le nombre de ces axes.

Une reformulation de ces axes apparaît d'autant plus souhaitable que certains doublons peuvent apparaître. Ainsi, l'un des axes, celui intitulé « stratégies locales », constitue en réalité de l'application au niveau local de toutes les autres stratégies.

Les orientations stratégiques de Télécomex souffrent également à notre sens d'un autre biais. Certaines ne s'appliquent pas à toute l'entreprise. Le développement de l'entreprise à l'international ne concerne ainsi pas les unités régionales françaises comme le confirme le directeur régional que nous avons rencontré. De même les objectifs ayant trait à l'activité mobile ne touchent en rien les autres activités. Une telle situation peut conduire à ce que les orientations stratégiques globales ne soient plus crédibles car tous les acteurs risquent de ne pas se sentir concernés. Ainsi, le pouvoir mobilisateur de l'orientation globale sera considérablement diminué.

Ces considérations sur les neuf orientations stratégiques conduisent enfin à une dernière interrogation. Certains de nos interlocuteurs insistent sur la nécessité de donner du sens à l'activité quotidienne de l'organisation. Or, un ensemble si important d'objectifs peut-il remplir efficacement ce rôle ? Une réponse affirmative n'est pas certaine à notre sens.

## ***VI. Résumé et conclusion du chapitre 8***

Au final, Télécomex apparaît comme une entreprise en phase de changement. La cohérence du pilotage de l'organisation est maintenue par l'action du PDG qui tente de réformer le paradigme organisationnel en vigueur pour l'aligner avec les axes stratégiques qu'il a défini. L'entreprise est donc tenue de se restructurer de manière approfondie ce qui est un processus de longue haleine compte tenu des aspects rigides de certaines facettes du paradigme organisationnel, tout en suivant de près les évolutions d'un marché très dynamique. Un de nos interlocuteurs indique ainsi que l'entreprise s'était fixé pour but de réagir en trois mois à toutes les initiatives des concurrents. Télécomex apparaît également comme une entreprise quelque peu écartelée entre le court terme et le long terme.

Face à ces enjeux, se pose la question de la méthode à suivre pour transformer le Gulliver Télécomex en entreprise capable de rivaliser sur le marché français avec les nouveaux concurrents qui si l'on compare leur part de marché, sont autant de lilliputiens partis à l'assaut du territoire du géant. Ecraser - ou du moins contenir - la concurrence pourrait être aisé si l'environnement n'était pas si évolutif car portée par la dynamique de la libéralisation et l'éclosion des nouvelles technologies. D'autant que cette ouverture du marché national se double d'une concurrence avec d'autres géants au niveau international. Dès lors restructurer l'entreprise en en gardant la force pour la conjuguer à la souplesse nécessaire pour suivre les mouvements du secteur apparaît comme un véritable travail d'équilibriste.

Pour y parvenir, Télécomex a choisi une voie relativement directive passant par neuf orientations stratégiques globales. Nous l'avons vu, certaines raisons justifient ce choix, notamment les aspects militaires de la culture et un manque d'implication du management.

Toutefois, face à cette rigidité, certains éléments recueillis lors de nos entretiens semblent montrer une grande capacité de mobilisation de la part des membres de l'organisation. Nos interlocuteurs soulignent ainsi que le personnel de l'entreprise dispose d'un niveau intellectuel plus haut que la moyenne, qu'il est mû par une certaine solidarité avec son entreprise. Par ailleurs, les initiatives individuelles connaissent elles aussi un succès certain :

*«Nous favorisons beaucoup l'initiative individuelle [...] Il y a des concours annuels. C'est énorme, il y a au moins 6 personnes qui s'occupent de ça à Montpellier. Ceci dit, cela mène jusqu'à des aberrations. Il y a eu par exemple, des déferlements d'initiatives dans l'informatique qui déstabilisaient le système d'information de façon telle qu'il fallait arrêter. Il y a beaucoup de ces pratiques, des challenges avec voyages, récompenses. Il y a des formules de stimulation, diverses et variées, dans tous les sens. Les meilleurs vendeurs par exemple [...] Nous le faisons beaucoup et cela a un grand succès. »M.L. DRH branche C.*

Manifestement, l'implication du personnel dans leur entreprise est important, et le personnel se sent concerné par l'évolution de celle-ci. Dans ce cadre n'était-il pas possible de profiter de cette implication pour emprunter une voie moins directive pour piloter l'organisation, ce qui aurait pu passer par la mise en place d'une vision ?

## Chapitre 9 : Examen global des onze entreprises

Les deux chapitres précédents nous ont permis de détailler l'analyse et les résultats obtenus pour 2 entreprises. Dans le présent chapitre, nous analyserons les autres cas faisant partie de notre échantillon. Pour ne pas noyer le lecteur sous un flot des détails nous avons tenté de regrouper les entreprises qui se ressemblaient, de présenter ensuite rapidement les différentes caractéristiques des organisations de chaque ensemble du point de vue du pilotage par la vision ainsi que les différences et ressemblances entre ces différents regroupements.

Ainsi, dans un premier temps, nous exposerons la méthode utilisée pour effectuer ces regroupements puis, dans une deuxième section nous présenterons en détail les caractéristiques principales de chacun de ces groupes d'entreprises. Enfin une troisième section nous permettra d'effectuer un retour sur la littérature en la rapprochant des points principaux de notre analyse de terrain.



## ***I. Méthode de regroupement***

### **I.1 Approches possibles de regroupement**

Pour élaborer ces différents ensembles quatre approches s'offraient à nous. Nous les avons testées toutes les quatre, les trois premières ayant été infructueuses dans notre cas.

La première méthode testée était de tenter de ranger les entreprises selon l'intensité de la vision : certaines étaient-elles plus visionnaires que d'autres ? Une telle méthode avait été adoptée par certains auteurs américains tels Collins & Porras (1996b). Toutefois, tout comme dans notre analyse de la littérature, il n'était pas possible de faire émerger un critère mesurant l'intensité de la vision au sein d'une entreprise. Comment en effet classer une entreprise dont la vision était portée par le dirigeant (cas mis en lumière par l'école du leadership) d'une entreprise où la vision est internalisée par l'organisation ? Ces deux entreprises sont chacune pilotée par une vision si l'on reprend les définitions mises en lumière par la littérature de recherche (en se référant respectivement aux première et troisième conceptualisations)

L'impossibilité d'avoir recours à une échelle unique mesurant l'intensité de la vision nous conduisait assez logiquement vers une seconde approche : regrouper les entreprises selon les quatre conceptualisations mises en lumière dans notre analyse de la littérature de recherche. Cette approche offrait l'avantage de s'appuyer sur la maturité de la réflexion scientifique et de répondre à l'évolution des préoccupations des dirigeants. Elle semblait donc a priori un bon candidat. Toutefois, lors de l'analyse des différents cas, il apparaissait que le cadre théorique ne parvenait pas à retranscrire la diversité des profils d'entreprises mis en lumière. Par exemple le profil du groupe Distributex : sans vision explicitement exprimée, sans culture corporate et sans rôle primauté du dirigeant ne correspondait à aucun profil. Il fallait donc nous tourner vers une autre méthode de regroupement.

Si la littérature peinait à nous fournir un référentiel satisfaisant, il nous fallait donc faire émerger directement des données du terrain un ensemble de caractéristiques permettant de regrouper les différentes entreprises.

La troisième solution était d'utiliser une méthode structuraliste « à la Levi-Strauss » : comparer les entreprises deux à deux en tentant de regrouper les plus semblables. Cependant, cette méthode peinait également à nous donner des groupes pertinents. En effet, il arrivait

plusieurs fois qu'une entreprise puisse être assimilée à un groupe sur certains points et à un autre groupe sur d'autres points.

Nous nous sommes alors tournés vers une quatrième méthode : celle consistant à tenter de faire émerger de manière assez intuitive des dimensions pertinentes qui nous permettrait de regrouper les entreprises. Pour cela nous avons pris les données sur chaque entreprise ainsi que les représentations graphiques correspondantes et nous les avons examinés deux à deux. En étudiant les différents profils d'entreprise on remarque que les entreprises varient entre elles sur cinq dimensions principales. Cet examen des profils fait émerger les différences suivantes :

- la dimension explicite de la vision : celle-ci est-elle explicitement communiquée/utilisée ? Est-elle exprimée de la même façon par les personnes interrogées ? Cette dimension peut être évaluée notamment d'après la façon dont le thème « vision : nature » de chaque dictionnaire des thèmes individuel est traité. Si la vision ou l'ambition était rapportée de manière identique par les personnes interrogées au sein d'une entreprise, le niveau était jugé « haut » et une valeur de +1 était attribuée à l'entreprise sur cette dimension. Si l'entreprise ne possédait pas de vision ou d'ambition, le niveau était évalué comme « faible » ce qui correspondait à une valeur de -1. Les cas intermédiaires (vision ou ambition qui émerge en filigrane des propos des personnes interrogées, vision ou ambition dont l'expression varie fortement selon les personnes, etc.) se voyaient eux attribuer un niveau « moyen » (noté 0).
- le rôle du dirigeant : celui-ci est-il important ou pas ? A-t-il changé beaucoup de choses dans l'entreprise ou pas ? Cette dimension peut être appréhendée par l'analyse du contenu du thème « dirigeant rôle » au niveau du noyau et par le nombre de flèches partant de l'item « dirigeant actuel » sur nos représentations graphiques. Si le dirigeant actuel influençait deux éléments ou plus (par exemple les aspects culturels et la vision) l'entreprise avait le niveau « haut » (noté +1), si seul 1 élément était influencé le niveau était « moyen » (0) et si aucune influence n'apparaissait le niveau était considéré comme faible (-1).
- les aspects culturels : ceux-ci sont-ils présents ou pas ? Le moyen le plus rapide d'analyser cet aspect étant de regarder sur les schémas si les valeurs fondamentales et la culture sont présentes au niveau global de l'entreprise ou non.

Si les deux éléments (culture et valeurs) étaient présents de manière forte (trait plein) le niveau était jugé comme haut (et noté +1), si aucun de ces éléments n'était présent nous évaluons le niveau comme « faible » (noté -1), dans les cas intermédiaires, (un aspect manquant, valeurs pas totalement partagées (traits en pointillés sur le schéma), etc.) le niveau était noté comme « moyen » (0).

- la continuité du modèle : mesure l'enracinement des aspects culturels et de l'orientation de l'entreprise. Cela peut être considéré comme une mesure inverse de la restructuration ou du changement dans l'entreprise. Ces aspects peuvent être évalués notamment par le fait que le fondateur ou les dirigeants précédents influencent la vision les valeurs fondamentales, etc. ou par l'orientation sur la durée de l'entreprise etc. Autant d'éléments qui apparaissent, là aussi, sur nos représentations graphiques. Si le fondateur ou l'orientation dans la durée influençait deux éléments ou plus (par exemple les aspects culturels et la vision) l'entreprise avait le niveau « haut » (noté +1), si seul 1 élément était influencé le niveau était « moyen » (0) et si aucune continuité n'apparaissait, ou que des éléments tels que « recentrage » ou « réorientation » apparaissaient, le niveau était considéré comme faible (-1).

- Enfin, la manière dont les différents mécanismes destinés à maintenir un certain degré de diversité au sein de l'entreprise est traitée, fournit

une cinquième dimension. Ce qui se traduit dans les noyaux par le contenu des thèmes « dynamisme : innovation » et « dynamisme : coopération ». Si l'entreprise possède des mécanismes concrets dans ces 2 rubriques nous lui avons attribué un niveau haut (+1), si les 2 mécanismes sont présents de manière plus vague ou que seul l'un est présent, l'entreprise était notée « moyen » sur cette

**Tableau 10 : Score des entreprises sur les différentes dimensions**

Entreprise	Vision explicite	Continuité	Aspects culturels	Rôles des dirigeants	Diversité
Audiovisex	1	1	0	0	0
Finex	1	-1	1	1	-1
Constructex	1	1	1	0	0
Agroalimex	0	0	0	1	0
Servex	0	-1	0	1	-1
Consommex	0	1	1	1	1
Caoutex	-1	1	1	-1	1
Petrochimex	0	-1	-1	1	0
Electronex	0	-1	0	1	0
Telecomex	-1	-1	1	1	0
Distriselex	0	-1	-1	-1	0

dimension (valeur 0). Enfin si aucun des deux n'était présent l'entreprise se voyait attribué un « faible » (valeur -1)

Les résultats de ces mesures largement interprétatives (effectuées sans double codage) sont résumés dans le Tableau 10 et les profils ainsi obtenus peuvent être représentés graphiquement.

Ainsi, cette méthode ne nous permet pas d'obtenir une véritable typologie d'entreprises<sup>92</sup>, les profils étant largement hétérogènes. Il existe toutefois des points communs entre certaines entreprises. Ce qui nous permet de faire émerger plusieurs regroupements effectués sur la base de la similitude des entreprises sur une ou plusieurs dimensions.

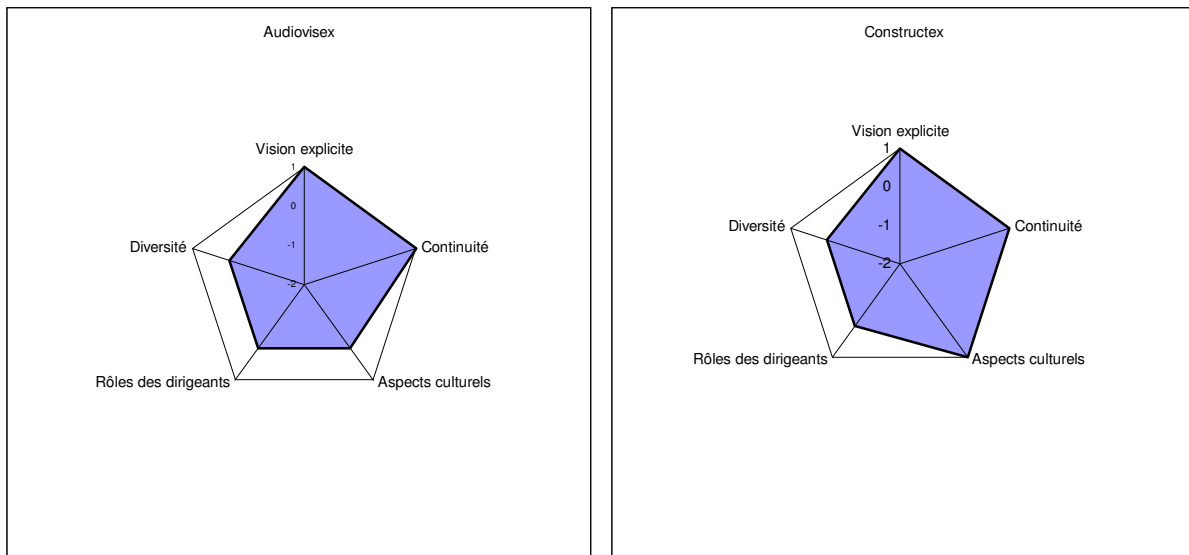
## **I.2 Brève présentation des cinq groupes**

Nous présentons ici les groupes de façon très rapide de façon à en donner une idée générale. La section II exposera de manière plus détaillée chacun des groupes et ses caractéristiques.

Un premier groupe peut être formé par les entreprises ayant une continuité forte associée à une vision explicite et à des aspects culturels relativement forts. Ce premier groupe rassemble Constructex et Audiovisex. Le profil de ces entreprises se rapproche quelque peu de la représentation du pilotage par la vision tel qu'il est mis en évidence dans le chapitre 2 de notre revue de la littérature (Cf. Partie I), sans toutefois que l'on puisse les identifier réellement à cette représentation.

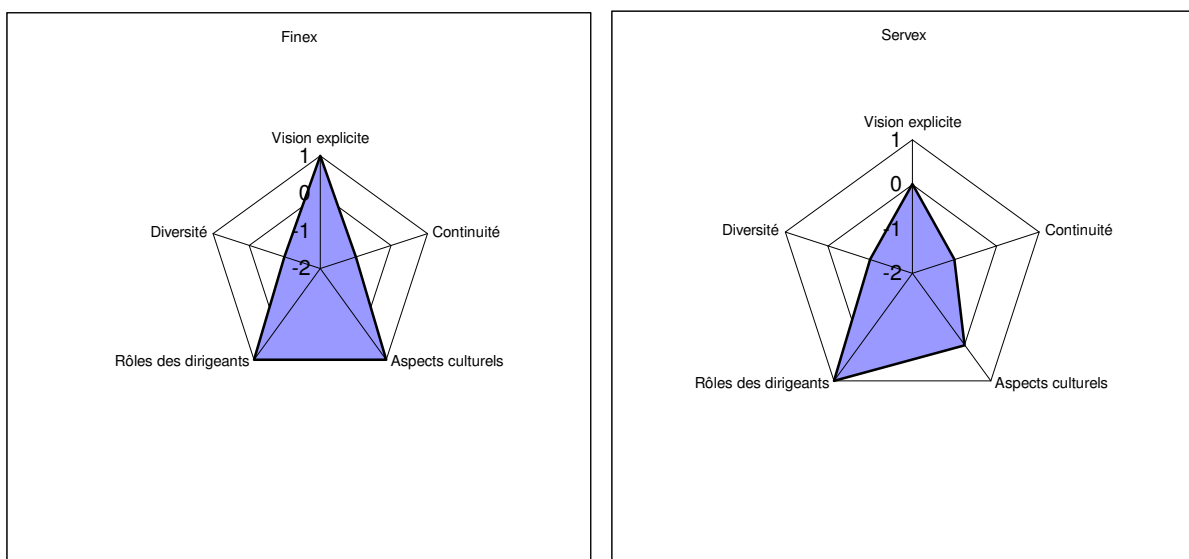
---

<sup>92</sup> Les ensembles ainsi mis en lumière ont un contenu en effet trop hétérogène. Nous n'utiliserons de ce fait pas le mot type dans le suite de notre exposé.



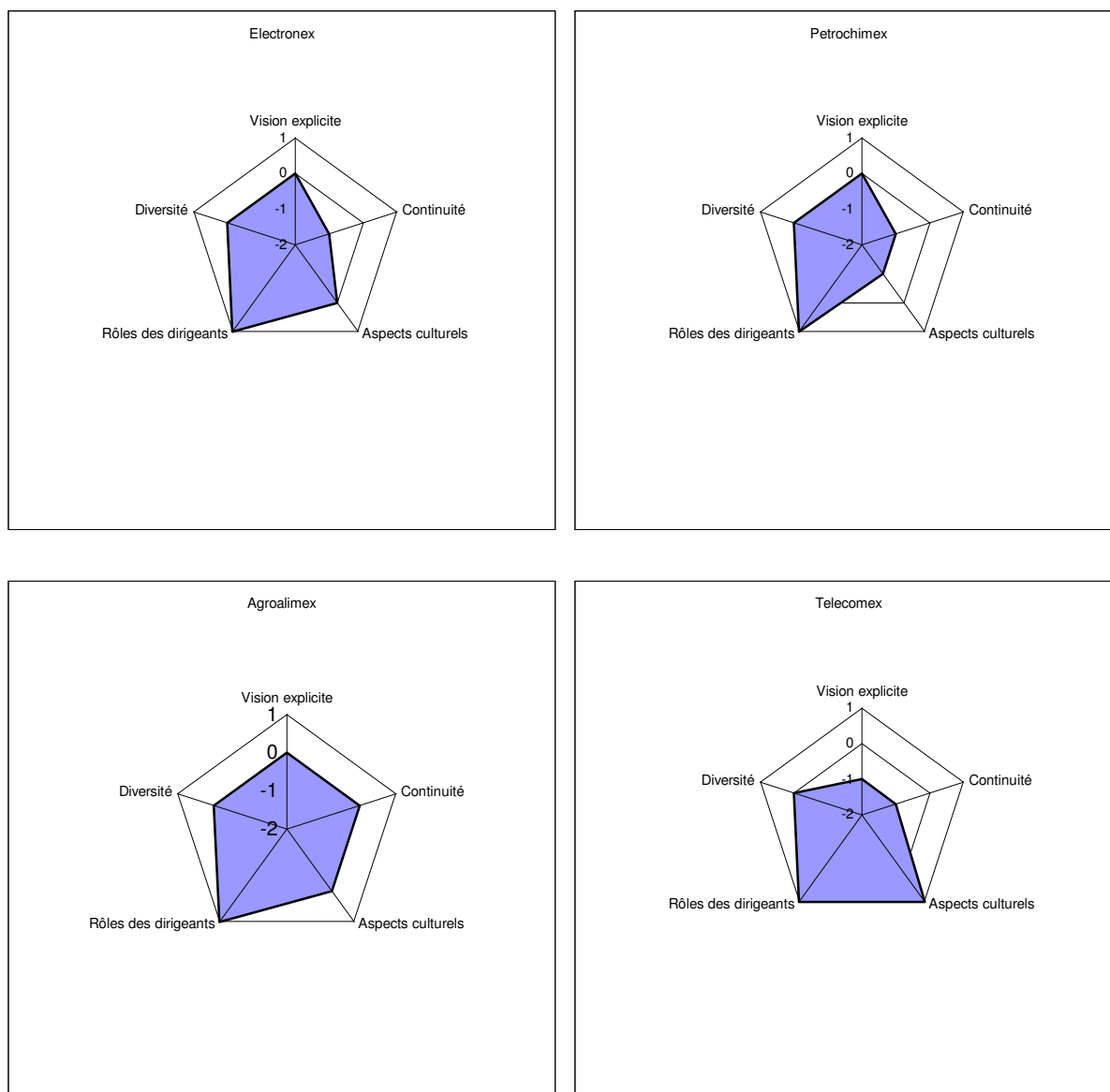
**Figure 27 : Profil des entreprises du groupe 1**

Un second ensemble d'entreprises se compose des organisations où la vision est relativement explicite et portée par le leader, la continuité étant relativement faible. Des entreprises comme Finex ou Servex appartiennent à cette catégorie. Ces profils ne sont pas sans rappeler les aspects du pilotage par la vision mis en lumière dans le chapitre 1.



**Figure 28 : Profil des entreprises du groupe 2**

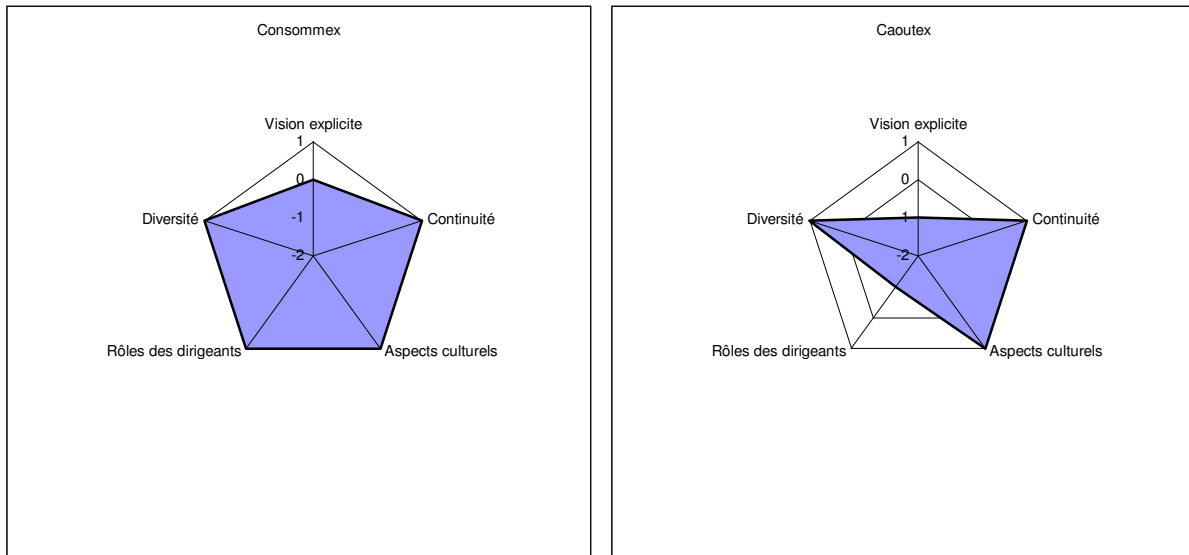
Nous pouvons également faire émerger un troisième ensemble d'entreprises. Celui-ci est peut-être plus hétérogène que les 2 précédents. En effet, s'il regroupe des entreprises ayant comme point commun de ne pas avoir de vision explicitement exprimée ni de grande continuité du fait de restructurations ou de recentrages forts, cet ensemble se présente plus comme un spectre d'organisations : on retrouve un profil central, celui d'Electronex, duquel découle différents sous profils qui peuvent ne présenter que peu de similitudes entre eux.



**Figure 29 : Profil des entreprises du groupe 3**

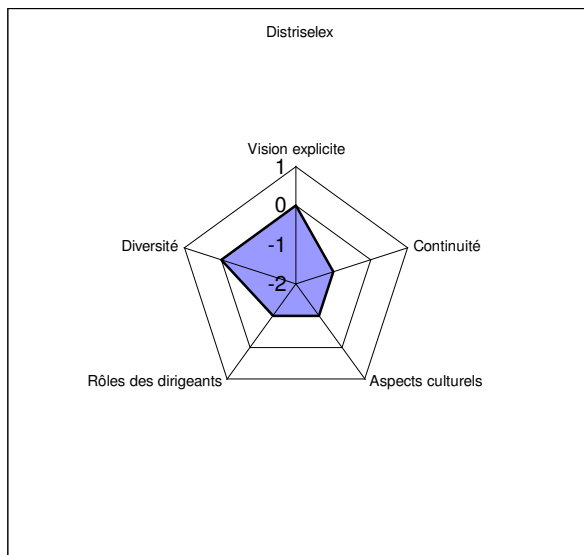
On peut également distinguer un quatrième groupe, celui des entreprises qui ne se basent pas sur une vision explicite mais plutôt sur des aspects culturels très forts conjugués à une très grande continuité et à une diversité également très importante. Nous appellerons ces entreprises des organisations « paradigmatiques » (en référence au paradigme tel qu'il est défini par Johnson (1988)). Le fait que ces entreprises privilégient à un niveau très important la diversité pourrait paraître contradictoire avec cette appellation, puisque nous avons vu dans le chapitre 3 (partie I) que le paradigme pouvait conduire l'entreprise à se focaliser sur ses pratiques actuelles, au détriment justement de cette recherche de nouvelles voies. Toutefois, il faut bien noter que dans les entreprises faisant partie de ce quatrième groupe, la recherche de cette diversité est intégrée et cela depuis les origines, dans les aspects culturels, dans les valeurs fondamentales et les stratégies de l'organisation. L'innovation (au sens le plus large

du terme) fait véritablement partie du paradigme (Johnson, 1988 ; Mangin, 1995) en vigueur au sein de l'entreprise. Dans ce groupe, nous trouvons des entreprises comme Caoutex et Consommex.



**Figure 30 : Profil des entreprises du groupe 4**

Enfin, une dernière entreprise se différencie de toutes les autres et forme à elle seule un cinquième et dernier groupe, il s'agit de Distriselex. Son profil se caractérise par une certaine faiblesse dans toutes les dimensions étudiées.



**Figure 31 : Profil de Distriselex, l'entreprise composant le groupe 5**

La section suivante sera consacrée à l'étude approfondie de chacun de ces cinq ensembles.

## **II. Description des différents groupes d'entreprises<sup>93</sup>**

Dans cette section, nous présenterons successivement les différents groupes d'entreprises. Chaque groupe sera décrit de la façon suivante : dans un premier temps, nous présenterons rapidement le profil de chaque entreprise en en décrivant le noyau, puis dans un second temps nous ferons une description globale des regroupements et des ressemblances et des dissemblances existant entre les différentes entreprises d'un même groupe.

### **II.1 Groupe 1 : Une vision partagée : Constructex et Audiovisex**

Ce groupe, nous l'avons vu dans la section précédente, est constitué d'entreprises ayant une vision relativement explicite couplée à des aspects culturels relativement présents, tout ceci s'inscrivant dans une continuité importante. Deux entreprises forment ce groupe, Constructex et Audiovisex. Nous ne reviendrons pas sur le profil de la première, puisque sa présentation détaillée a fait l'objet du chapitre 8. Quand à la seconde, son noyau (Cf. Chapitres 3 et 6) est rapidement présenté ci-dessous.

#### **II.11 Audiovisex ;**

Audiovisex est une entreprise présente dans le secteur de l'audiovisuel. C'est une société relativement jeune puisqu'elle a été créée au milieu des années quatre-vingt lors de la libéralisation de ce secteur. La société est née de la vision de son fondateur qui croyait à un changement de business model dans le domaine de l'audiovisuel dominé alors par les chaînes hertziennes publiques se finançant principalement par la redevance.

Son ambition actuelle : être une « major » européenne sur le nouveau mode de distribution de programme audiovisuel qu'elle a introduit en France à sa création<sup>94</sup> a été définie il y a 5 ans par son PDG actuel. Cette ambition est accompagnée, chose relativement

---

<sup>93</sup> Dans toute cette partie, et sauf mention contraire, le présent se réfère à la période à laquelle nous avons effectué les entretiens et non à la période à laquelle s'est effectué la rédaction de ce chapitre.

<sup>94</sup> Cette vision est exprimée de manière plus explicite dans la réalité, toutefois les contraintes inhérentes à l'exigence d'anonymat des cas traités nous oblige à changer l'expression de cette ambition tout en essayant d'en garder au maximum l'esprit. Cependant, cela n'est pas sans aller sans un amoindrissement du pouvoir évocateur de cette vision.



originale, d'une seconde grande orientation plus large<sup>95</sup> : être parmi les grands acteurs mondiaux sur ce métier. Nos interlocuteurs nous indiquant par ailleurs que cette exigence est fortement conditionnée par la pression des concurrents notamment nord-américains, nettement plus puissants et plus grands en taille. Il s'agit donc d'une question de survie : l'entreprise est en quelque sorte condamnée à devenir un leader sous peine d'être absorbée par un de ses rivaux.

Cette ambition, de devenir un leader européen influence directement les valeurs de l'entreprise. Ne pas dépendre de la redevance audiovisuelle du point de vue des ressources financières conduit l'entreprise à un grand souci du client ainsi qu'à une exigence de créativité et d'audace pour se démarquer des chaînes plus généralistes. Ce souci du client est d'autant plus important que c'est grâce à la confiance des premiers clients que l'entreprise a pu survivre dans ses premières et difficiles heures. Ces valeurs et cette ambition sont principalement véhiculée par les discours et communications du PDG notamment par le canal interne de télévision.

Ces valeurs, et surtout celle de créativité, conditionnent en partie le fonctionnement de l'entreprise : un fonctionnement organique où l'innovation est présente tous les jours à tous les niveaux et notamment dans les programmes proposés. Ce fonctionnement organique est également lié au profil du top management formée pour grande partie d'anciens journalistes (à l'image du PDG actuel) et non de gestionnaires professionnels.

Dans ce domaine toutefois, l'ambition entraîne également des modifications dans la politique de gestion des ressources humaines de l'entreprise puisque pour l'atteindre la direction s'est étoffée ces cinq dernières années de profils plus gestionnaires.

L'ambition se traduit sur un plan plus pratique par deux grandes stratégies : satisfaire les clients qui apportent l'essentiel de l'apport financier nécessaire au fonctionnement du groupe et s'étendre hors des métiers de base (afin de devenir une vraie major). Ces stratégies sont donc étroitement liées à l'ambition de l'entreprise ainsi qu'à ses valeurs fondamentales.

---

<sup>95</sup> Cette orientation, tout comme celle d'être le leader européen du secteur correspond à la définition de l'ambition tel que nous l'avons exprimé à la fin du chapitre 3. Toutefois, nous ne l'avons pas retenue comme vision principale car elle est moins souvent citée par nos interlocuteurs à la question « Diriez vous que votre entreprise à une vision et si oui quelle est-elle ? »

Les valeurs fondamentales, notamment la créativité et l'audace fondent également une culture d'entreprise basée sur un certain décalage de point de vue, certains journalistes et personnels de l'entreprise se définissant volontiers comme des anarchistes ou au moins des « empêcheurs de tourner en rond », toutes les personnes interrogées ou presque définissant en tout cas la culture comme une culture « gauloise » ou « frondeuse ». Toutefois, l'objectif de s'étendre hors des métiers de base qui est la distribution de programmes en France, influence l'imprégnation de cette culture. En effet, si elle est bien partagée au sein de la maison mère française, la majorité de nos interlocuteurs nous indiquent que cela est moins vrai dans les filiales étrangères voire même dans les unités françaises qui ne sont pas au cœur du métier de l'entreprise. Les moyens mis en œuvre pour diffuser cette culture au sein de l'entreprise (Lettres, intranets, conventions etc.) ne suffisent donc pas. Ce déficit de partage justifie donc que la culture apparaisse en pointillé sur le schéma constituant la représentation graphique du noyau. La figure ci-dessous récapitule les principales articulations (le noyau commun) des mécanismes de pilotage d'Audiovisex autour de la vision :

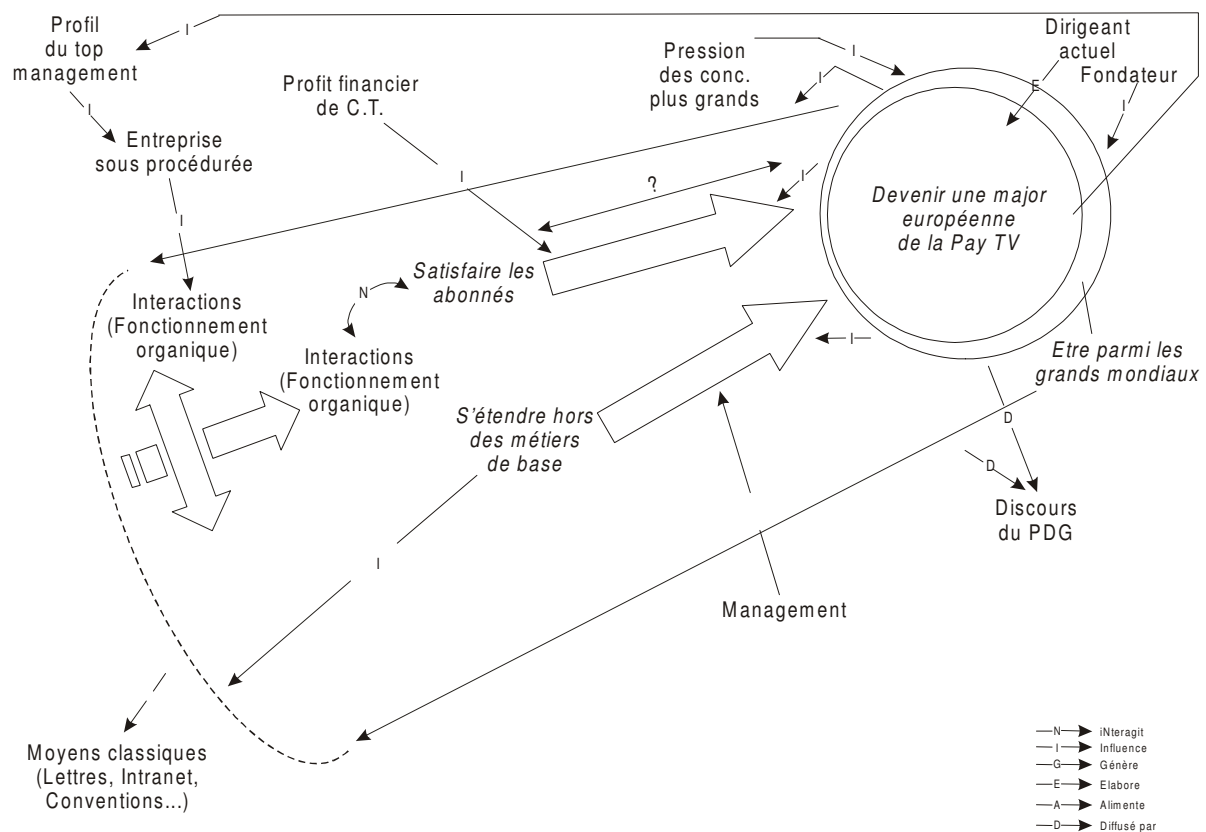


Figure 32 : Représentation graphique du noyau d' Audiovisex

## II.12 Regard global sur le groupe n°1

Si nous regardons maintenant de manière globale les entreprises appartenant à ce groupe n°1 : Constructex et Audiovisex, nous remarquons un certain nombre de points communs.

Il nous faut tout d'abord souligner la dimension très explicite de la vision. Dans les deux cas elle est exprimée en termes très voisins par une large majorité de personnes interrogées (la totalité des cinq personnes chez Audiovisex et cinq interlocuteurs sur six chez Constructex). Dans les deux cas il s'agit de devenir leader sur son métier : « devenir le leader des matériaux de construction » pour Constructex, « devenir une major européenne ». Ces visions peuvent donc être qualifiées d'ambition en se référant à la définition que nous avons donnée du terme dans le chapitre 2.

La continuité historique du mode de pilotage est également un facteur important. Certes, les entreprises n'ont pas le même âge (un peu moins de vingt ans pour Audiovisex contre plus de cent ans pour Constructex) toutefois les successions entre les PDG n'ont jamais été l'occasion de grandes restructurations ou de grands virages, même s'il y a eu (on le voit chez Constructex avec le recentrage sur les matériaux de construction) certaines inflexions. Cette continuité se traduit également dans l'importance du rôle du PDG, qui, si elle n'est pas négligeable n'est pas non plus la seule influence importante. En effet, dans les deux cas, l'influence du fondateur ou des dirigeants précédents est encore palpable dans l'organisation et il est souvent fait référence à leurs actions lors des entretiens que nous avons menés.

Par ailleurs, il nous faut noter que cette continuité se traduit également assez naturellement par des aspects culturels relativement forts<sup>96</sup> et bien partagés : dans les 2 cas, à la fois les valeurs fondamentales et la culture d'entreprise font partie du noyau.

La conjugaison de ces éléments se traduit assez naturellement par la grande cohérence de chacun des noyaux. En effet, il existe un alignement très important dans les deux entreprises entre la vision (l'ambition en l'occurrence), les stratégies et les valeurs fondamentales. Cela est particulièrement prégnant chez Audiovisex où l'expression de certaines valeurs (souci du client) et de certaines stratégies (stratégie de satisfaction du client)

---

<sup>96</sup> Ils sont toutefois plus forts chez Constructex que chez Audiovisex, ce qui peut s'expliquer par le différentiel d'âge.

sont extrêmement proches, mais cela est également vrai chez Constructex où des valeurs telle l'ouverture internationale est couplée avec une stratégie d'internationalisation.

Ces deux entreprises qui forment le groupe 1, se caractérisent également par l'absence de mécanismes formels chargé de maintenir une certaine diversité. Une première explication, commune aux deux entreprises, tient aux caractéristiques de leur métier respectif. Pour Constructex, que certains personnes interrogées comparent plus volontiers à un pétrolier qu'à une vedette rapide, il s'agit d'un métier très industriel nécessitant des investissements lourds établis sur au moins dix ans. L'inertie est donc relativement importante, et la place laissée à l'improvisation faible. Le métier exercé par Audiovisex est lui totalement différent, mais la conséquence est la même. L'audiovisuel vit plutôt dans une culture de l'instant, dans une culture marquée par la création et l'organique que dans une culture procédurière, ce qui explique l'absence de mécanisme formels favorisant l'innovation et la coopération. Ce caractère organique est encore renforcé chez Audiovisex par la taille relativement moyenne de l'entreprise.

Concernant les ressources humaines, et malgré les différences en terme d'âge et de volume du personnel, et donc des divergences en terme de moyens et de méthodes mises en œuvre pour gérer le personnel, nous croyons distinguer une similitude dans l'esprit qui anime ces politiques. En effet, les deux entreprises ont la volonté d'avoir un personnel qui soit familier à la fois du fonctionnement de l'entreprise et qui connaisse bien le métier. Pour cela, Constructex a toujours privilégié la promotion interne et à mis en place des mécanismes de développement des carrières et d'émergence des futurs dirigeants. Au sein d'Audiovisex, la GRH est nettement moins structurée, mais la volonté est la même comme en témoignent ces propos de W.M. :

*« La vraie question c'est : [...] est-ce que ce profil [du journaliste-manager] sera toujours le profil dominant ? Et quand je dis que c'est une question, c'est une vraie question : il faut que ce soit le cas. Le vrai drame ce sera le jour où la deuxième catégorie, c'est-à-dire le politique administratif prendra le pouvoir. [...] Je crois que [notre actionnaire majoritaire] est suffisamment lucide et intelligent pour se rendre compte qu'on ne fait pas forcément que de la bonne télévision avec des technocrates administratifs. » W.M. Directeur Général, Audiovisex*

La similitude d'esprit en matière de GRH se manifeste également dans la manière de conduire le passage de pouvoir entre les dirigeants successifs. Là encore, Constructex

bénéficie d'une expérience plus longue qu'Audiovisex qui n'a eu à gérer qu'une succession. Cependant, dans les deux organisations, la succession s'est jusqu'à présent organisée sur le long terme et dans la continuité.

Toutefois, il existe également certaines différences entre les deux entreprises. Tout d'abord, il faut remarquer l'absence au sein d'Audiovisex de vision ou d'ambition au niveau des filiales, alors que cela est le cas au sein du groupe Constructex. Là aussi, cela peut s'expliquer par la différence de taille entre les entreprises. Un autre facteur explicatif de la non présence de telles ambitions au niveau des filiales dans le noyau tient à la nature des personnes interrogées au sein d'Audiovisex. Nous avons rencontré deux personnes liées aux filiales de la société : W.M. directeur général en charge de toutes les filiales du groupe et Q.A. PDG d'une filiale chargée d'un certain nombre d'activités de production allant du documentaire au dessin animé en passant par les séries à héros récurrent. Ces deux personnes ne pilotaient donc pas une unité homogène, ce qui peut expliquer l'absence de telles visions. Peut être des rencontres avec des directeurs de filiales étrangères qui, elles, sont plus centrées sur la diffusion des programmes auraient-elles fait émerger de telles ambitions « locales » ? Mais nous n'avons malheureusement pas eu la possibilité d'obtenir de te ls entretiens.

Une autre différence fondamentale entre les deux entreprises tient à la dynamique du secteur dans lequel elles évoluent. Nous l'avons vu, le métier de Constructex est l'industrie lourde où le coût des actifs est une variable majeure et où de longues périodes de calme succèdent à de très courtes mais brutales périodes de changements stratégiques. Au contraire, l'environnement est beaucoup plus instable en ce qui concerne Audiovisex. Ces propos du directeur de la stratégie de l'entreprise sont éloquentes :

*« Aujourd'hui l'audiovisuel est rentré dans une vague de turbulences phénoménales. Depuis 1996 c'est très net. C'est Hamlet ! Avec des trahisons, des coups de couteau dans le dos. Et ce n'est pas de la paranoïa ! C'est une entreprise qui a [...] failli mourir [mais] qui sur [plus de] quinze ans a plutôt pas mal réussi. Mais qui sait que cette réussite est extrêmement fragile parce qu'elle est face à des groupes beaucoup plus puissants. Quand vous voyez [nos concurrents], ils sont au moins aussi puissants et même pour les américains, beaucoup plus puissants ! Et le marché européen pour eux, c'est 40% du marché mondial ! Audiovisex, soit c'est un allié, soit c'est un ennemi ! Donc nous sommes dans une bagarre quotidienne ! Je peux vous assurer qu'aujourd'hui à l'heure où nous nous parlons, il doit se*

*passer beaucoup de choses et demain pareil ! » C.Y. Directeur de la stratégie, Audiovisex.*

En conclusion, nous constatons que deux entreprises, qui pourtant diffèrent par leur âge, leur taille, leur secteur d'activité, la dynamique de celui-ci, présentent des modes de pilotage voisins.

La vision même si elle n'est pas toujours une référence quotidienne joue tout de même un rôle central en induisant des valeurs fondamentales et en guidant les stratégies de l'entreprise. L'alignement est donc réel et induit par la vision.

Nous constatons également que cette articulation des mécanismes de pilotage de l'entreprise se rapproche de la représentation du pilotage par la vision tel qu'il a été développé dans le chapitre 2 : la vision est relativement bien partagée, internalisée par l'organisation et couplée à des valeurs fondamentales encadrant les stratégies de l'entreprise. Notons toutefois un certain nombre de différences : ici, l'action de l'entreprise dans le temps est uniquement encadrée par des valeurs fondamentales, elle n'est pas en plus guidée par une raison d'être. Par ailleurs, la problématique de gestion de la diversité est déjà quelque peu intégrée dans le pilotage de l'entreprise même si elle repose avant tout sur un fonctionnement organique et pas encore sur des mécanismes formels.

## **II.2 Groupe 2 : Finex et Servex, des entreprises au leader visionnaire**

Ce second groupe est constitué lui aussi de deux entreprises. Tout comme celles qui composent le groupe un, celles-ci ont des caractéristiques qui divergent sur de nombreux points. Toutefois, il n'en demeure pas moins que leur mode de pilotage présente des similitudes importantes.

Comme pour la présentation du groupe précédent, nous livrerons tout d'abord la composition et l'articulation du noyau de chaque entreprise ainsi que sa représentation graphique et dans un second temps nous analyserons le groupe dans sa globalité en mettant en lumière les différences et ressemblances entre les entreprises qui le composent.

### **II.21 Finex**

Finex est une entreprise relativement jeune dans sa forme actuelle. En effet, l'entreprise est issue d'une petite société provinciale française dont le PDG actuel a fait en vingt ans une multinationale des services financiers dont l'ambition est d'être parmi les leaders de référence sur ces métiers. Ainsi, même si l'entreprise préexistait à l'arrivée de celui

qui est maintenant son dirigeant, le parcours de la société peut s'assimiler à une création ex nihilo tant les changements sont importants tant au niveau de la raison sociale, de la taille, que du statut de l'entreprise.

Cette ambition, de devenir un des leaders reconnu en matière de services financiers au niveau mondial se décline ensuite comme dans le cas des entreprises du groupe 1 dans un ensemble de valeurs fondamentales et de stratégies. Ces deux éléments sont eux aussi des créations du PDG actuel. Celui-ci a donc une influence fondamentale sur le mode de pilotage de son entreprise.

Quatre stratégies sont présentes au niveau du noyau : avoir une stratégie de croissance rentable ; se spécialiser dans l'assurance ; une stratégie de service au client et enfin s'implanter mondialement. Ces stratégies ont un horizon temporel compris entre trois et cinq ans. Elles se déclinent à un niveau plus micro en deux types d'éléments : les stratégies des filiales et les budgets annuels. Ces trois niveaux sont en interactions les uns avec les autres car les stratégies globales sont alimentées en données et en informations en provenance du terrain par les stratégies locales et les budgets. Notons à propos de ces stratégies que la stratégie de croissance rentable vit sous la double influence d'une part de la composition spécifique du capital de l'entreprise qui la met à l'abri de toute OPA et tempère quel que peu l'exigence d'une rentabilité à court terme élevée, et d'autre part de la nécessité d'afficher des résultats de court terme conséquents, l'entreprise et ses filiales les plus importantes étant cotées, principalement à Paris et à New York.

Les valeurs fondamentales sont liées de manière forte à l'ambition et reprennent des thématiques semblables à certaines stratégies. On retrouve ainsi parmi les valeurs « l'exigence d'être au service du client », qui rejoint évidemment la stratégie de service au client. Ces valeurs ont été formalisées et sont diffusées au sein du groupe notamment sous la forme d'une petite plaquette qui rappelle également l'ambition du groupe.

La formalisation du mode de gestion est d'ailleurs, avec l'influence du PDG actuel, une des caractéristiques les plus prégnantes de cette entreprise. C'est pourquoi, pour diffuser et internaliser cette ambition, ces valeurs et ces stratégies au sein de l'entreprise, un très grand nombre de mécanismes sont utilisés : le fait d'avoir un nom unique pour toute l'entreprise et ses filiales à travers le monde, l'utilisation de la ligne hiérarchique et des outils de management, l'organisation de nombreuses conventions et réunions, la création d'une université d'entreprise pour former les nouvelles recrues et les personnes entrées dans le groupe à l'occasion des acquisitions et enfin l'enquête bisannuelle de satisfaction des salariés

qui par l'orientation de ses questions permet également d'imprégner les employés de la culture et du mode de management maison.

Outre cette liaison avec les valeurs fondamentales (par l'intermédiaire de l'université d'entreprise) les politiques de GRH sont également liées à la stratégie de l'entreprise. En effet, la volonté de s'implanter mondialement induit une politique active en faveur de la mobilité du personnel. Cet encouragement à la mobilité est également alimenté d'une part par le vivier des haut potentiels à qui l'on désire fournir une expérience internationale, et part la volonté d'échange et de coopération au sein des unités du groupe qui est elle au cœur des mécanismes de promotion de la diversité au sein du groupe.

Toutefois, il faut reconnaître qu'au sein de Finex, les mécanismes chargés de maintenir une certaine diversité ne sont pas très développés. Il n'y a pour l'instant qu'une volonté d'échanger des informations sans que des dispositifs ou des outils formels soient mis en place. En outre, et les personnes interrogées le reconnaissent d'ailleurs : l'entreprise n'est pas assez innovante.

L'articulation des mécanismes de pilotage autour de la vision au sein de l'entreprise Finex peut être récapitulée comme dans la Figure 33

Après avoir décrit l'articulation des mécanismes de pilotage au sein de Finex, examinons la seconde entreprise qui constitue ce groupe : la société Servex.



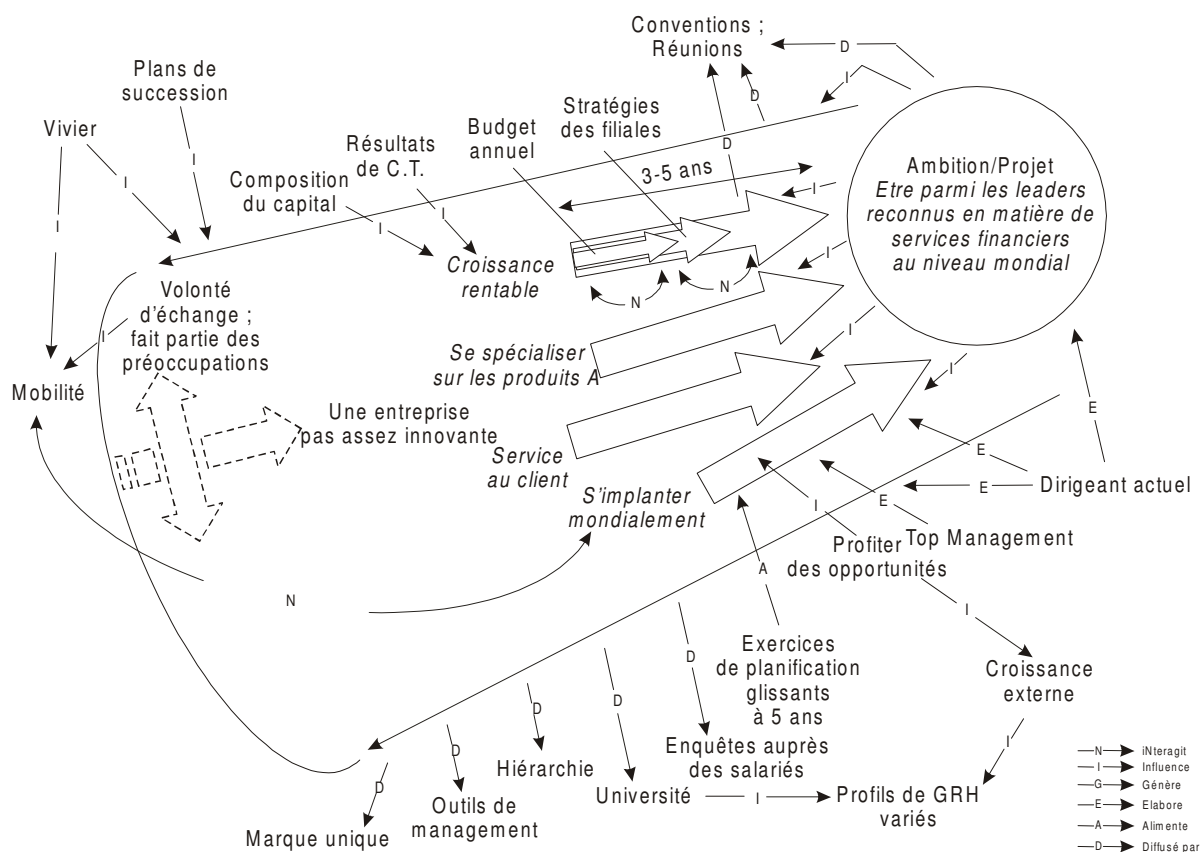


Figure 33 : Représentation du noyau de l' entreprise Finex

## II.22 Servex

Servex est un grand groupe plus que centenaire dont le métier principal est celui des services. Mais l'entreprise possède également un second métier : la communication qui tend à devenir de plus en plus important. Au moment de notre étude, le groupe poursuit un recentrage sur ces deux activités ce qui induit notamment la cession d'un certain nombre d'activités annexes (immobilier, restauration, etc.).

L'assise du groupe sur deux métiers se fait clairement ressentir dans le mode de pilotage de celui-ci. Elle se traduit tout d'abord dans la culture. En effet, l'entreprise ne possède pas de culture commune à l'ensemble du groupe mais une culture par métier. Ainsi les métiers de services, le cœur historique du groupe, s'appuient -ils principalement sur une culture de long terme, de relation avec les collectivités, de savoir faire technique, alors que les métiers de la communication se caractérisent par leur orientation sur le court terme, le client, le marketing. Cette dichotomie conduit à l'absence de valeurs fondamentales vraiment internalisées au niveau du groupe. La seule valeur présente s'avère être l'entrepreneuriat. Celle-ci caractérise tant les activités dans la communication qui sont une création ad-hoc du groupe guidé par la volonté du PDG précédent, que les activités du pôle services où la

décentralisation est large et où les chefs d'unités ont un profil d'entrepreneur avec une grande latitude d'action.

Poursuivre une orientation basée sur deux piliers a également des conséquences sur la vision ou l'ambition du groupe. Interrogés sur la question, les six personnes que nous avons rencontrés se montrent très partagés. Quatre personnes sur les six ont un discours portant d'une part sur la volonté du groupe d'être présent sur tous les services du quotidien, reliant ainsi les deux métiers du groupe, et d'autre part de la nécessité d'être leader sur ces deux axes. Toutefois, aucune formulation claire de cette vision n'apparaît. C'est pourquoi, cette orientation globale que nous avons intitulé « Devenir le leader dans tous les services au quotidien » apparaît en pointillés dans le schéma résumant l'articulation des mécanismes de pilotage de l'entreprise.

La véritable orientation sous jacente aux stratégies de l'entreprise est peut-être comme le déclare un de nos interlocuteurs de :

*« Je pense qu'il y a une vraie vision stratégique de la direction générale. [...] cette vision vise à essayer de se positionner sur les marchés à fort potentiel, sur les marchés qui auront une importance croissante dans l'inconscient collectif des citoyens et des consommateurs. » S.L. Chargé de mission à la direction générale.*

Cette orientation est en effet cohérente avec la nature de holding du groupe : différents métiers pas forcément toujours proches (même si du fait des recentrages, cette caractéristique est actuellement moindre que par le passé), et absence de culture commune entre les différentes entités du groupe.

Cette organisation du groupe en baronnies est notamment le fruit de la politique du PDG précédent. C'est également lui qui a commencé à développer le pôle communication.

Toutefois il semble que le dirigeant actuel ait la volonté d'intégrer le groupe de façon plus poussée. C'est ainsi lui qui a lancé la construction d'une culture commune et des sept valeurs fondamentales (qui commencent à être diffusées au sein du groupe). Le dirigeant actuel possède une influence forte, puisque c'est également lui qui élabore la vision ainsi que les grandes stratégies du groupe. Tous ces éléments nouveaux sont diffusés principalement par les discours et interventions du PDG, mais également par les journaux internes.

Les grandes stratégies, sont fortement articulées avec les deux pôles puisqu'il s'agit de se développer dans les métiers de la communication et de rester leader dans les « utilities. »

Une troisième stratégie émerge de nos entretiens et fait le lien entre les deux autres. Il s'agit pour l'entreprise de se rapprocher du client final. Cette stratégie découle directement des nouveaux métiers : dans ses activités dans la communication, l'entreprise est en effet en contact direct avec les consommateurs. Servex estime que cette orientation peut être bénéfique à toute l'entreprise et cherche donc à l'étendre aux métiers anciens du groupe.

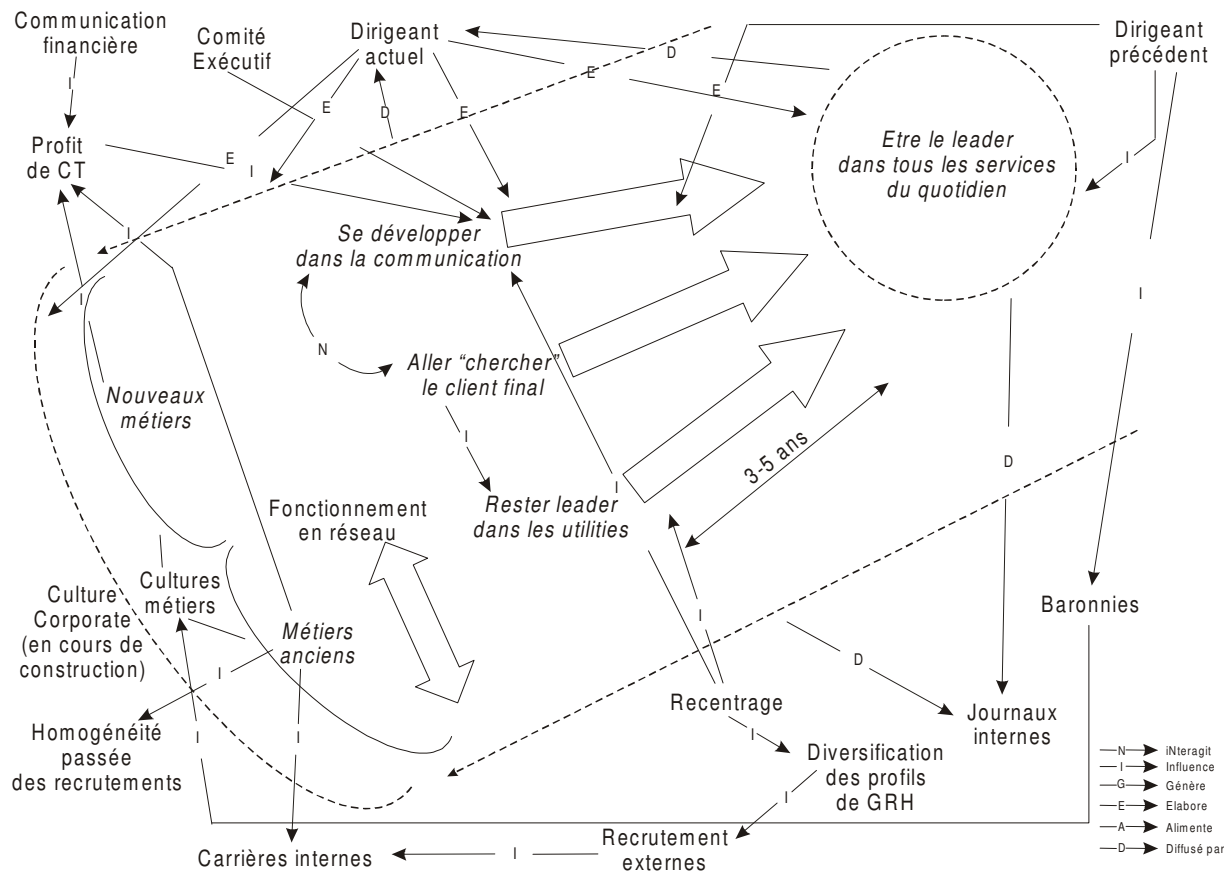
La dichotomie anciens et nouveaux métiers se retrouve également au niveau de l'importance du profil financier de court terme. Si les métiers nouveaux ont des retours sur investissements plus courts, les métiers anciens à longue constante de temps influent eux plutôt négativement sur le profit de court terme. Une majorité de nos interlocuteurs s'accordent alors à souligner l'importance de la communication financière de l'entreprise pour expliquer cet état de fait.

Par ailleurs, les différences de métiers et le recentrage du groupe influent également sur les politiques de gestion des ressources humaines mis en œuvre par Servex. Si dans les métiers anciens les recrutements étaient traditionnellement assez homogènes et la promotion était principalement interne, on assiste avec le recentrage du groupe à une diversification des profils de GRH avec un grand nombre de recrutements externes notamment pour développer les métiers de la communication.

Enfin, la structure éclatée du groupe induit également un fonctionnement en réseau. Cet élément est le seul qui pourrait être à même de favoriser une certaine diversité au sein du groupe.

Ainsi, le mode de pilotage de Servex semble se caractériser principalement par l'importance des dirigeants (l'actuel et son prédécesseur) dans la définition de(s) culture(s) des stratégies et de l'ambition du groupe et par l'absence de réelle continuité dans leur façon de diriger le groupe. La dichotomie entre les deux métiers est également un élément très structurant, puisqu'il conduit notamment à une absence de culture unique. Tous ces éléments éloignent le mode de pilotage de l'entreprise du modèle d'une organisation pilotée par une vision partagée.

Le mode de pilotage de Servex, peut donc se représenter graphiquement comme suit (Cf. Figure 34) :



**Figure 34 : Représentation graphique du noyau du groupe Servex**

Les deux profils d'entreprises enfin détaillés, il convient maintenant de se pencher sur le profil global de ce groupe numéro deux et d'insister notamment sur les ressemblances et différences entre les entreprises qui le compose.

### II.23 Analyse globale du groupe 2

Ce second groupe d'entreprises est donc caractérisé avant tout par la place importante occupée par le dirigeant. Nous avons en effet vu que dans les deux sociétés il exerçait une influence primordiale tant sur la définition de l'orientation future globale de l'entreprise (vision/ambition), que sur les stratégies ou les aspects culturels (valeurs fondamentales, etc.). Ce rôle important du dirigeant s'insère en outre dans une absence de continuité. Ni chez Finex, ni chez Servex, il n'y a de lien important entre la politique menée par le dirigeant actuel et celle menée par ses prédécesseurs. Cette absence de continuité se retrouve également au niveau des politiques de gestion des ressources humaines en vigueur dans les deux sociétés. Contrairement à des entreprises comme Constructex les ressources internes ne sont pas ici privilégiées, mais sont mixées avec des ressources externes. Ceci même si les raisons qui expliquent cette politique sont différentes (croissance externe de

l'entreprise pour Finex, recentrage et renforcement du pôle communication dans le cas de Servex)

L'absence de véritable politique destinée à maintenir une certaine forme de diversité est aussi une des caractéristiques fondamentales de ce groupe. Dans les deux cas il n'existe en effet aucun mécanisme formel de promotion de l'innovation et les mécanismes destinés à favoriser la coopération sont embryonnaires (c'est explicitement le cas chez Finex, où la plupart de nos interlocuteurs reconnaissent que l'on est encore qu'au stade de la volonté de promouvoir les échanges.)

Ainsi, par l'importance du leader et son rôle privilégié dans l'orientation de l'entreprise, ces deux entreprises se rapprochent de la représentation du pilotage de l'entreprise tel qu'il émergeait de notre chapitre 1 de la littérature. Toutefois, il existe également des différences entre cette représentation théorique et le profil réel des deux entreprises examinées ici. Ainsi, la littérature du chapitre 1 ignorait totalement le reste de l'organisation pour ne se concentrer que sur le leader. Ici, le dirigeant d'entreprise n'est pas seul au monde. L'organisation est un facteur important. Cela se traduit par exemple, par la mise en place d'une culture commune chez Finex ou d'un embryon de politique de gestion des ressources humaines au niveau corporate chez Servex.

Cependant, même si ces entreprises appartiennent au même groupe, elles présentent un nombre relativement important de différences.

La première différence tient tout d'abord aux aspects culturels. Si Servex n'est pas à proprement parler une entreprise aculturée, elle ne possède toutefois pas de culture commune à tout le groupe, alors qu'une telle culture est en place au sein de Finex et que le PDG actuel a la volonté forte de l'internaliser encore plus dans l'entreprise comme en témoignent les nombreux mécanismes destinés à diffuser culture et valeurs fondamentales auprès des employés. Certes, nous pouvons en partie expliquer cette différence de développement des aspects culturels par le fait que Finex a commencé l'intégration culturelle plus tôt que Servex. Toutefois, cette explication ne peut être que partielle. En effet, la politique de Finex demeure plus poussée avec notamment la volonté de fédérer l'entreprise sous une marque unique, alors que cette possibilité est pour le moment écartée au sein du groupe Servex comme le soulignent ces propos d'un directeur général :

*« [...] Attention : Finex, vu de chez eux, ils ont l'impression d'avoir plusieurs métiers différents, mais il ne font que [des services financiers],*

*donc il est complètement légitime qu' ils soient Finex partout. Nous avons forcément une problématique un peu plus compliquée car il y a les services d' un côté et la communication de l' autre. [...] Servex ne peut pas être simplement une espèce de marque chapeau, très lointaine, qui représente le siège ici [...] Mais] en même temps [...] sur des métiers grand public comme avec Telco, nous avons déjà à résoudre la problématique Mobilco qui est une marque de Telco, ce qui n' est pas encore gagné. Très souvent, on a des articles de journalistes qui pourtant nous connaissent bien qui disent : « Telco a de bons résultats, quant à Mobilco... » Comme si Mobilco était séparé. Donc c' est un peu plus compliqué pour nous, et clairement, on n' est pas allé jusqu' au bout de la logique», D.V. Directeur général en charge de la communication.*

Mais la différence de formalisation ne s'arrête pas là. En effet, si les deux entreprises possèdent des universités, il est relativement visible que la formalisation de la diffusion de ces aspects culturels est plus développée chez Finex. En effet, outre les conventions dans lesquelles sont passés la totalité du personnel et l'enquête d'opinion auprès de ses membres, cette entreprise est allée jusqu'à développer des pictogrammes résumant les principes d'action du groupe, petits dessins, qu'elle rappelle dans toutes ses communications internes. Par exemple lorsqu'elle expose des faits qui soulignent un des principes d'action, l'article sera accompagné du pictogramme adéquat.

Il nous faut par ailleurs souligner une autre différence dans les modes de communication des deux entreprises. En effet, autant le nombre de mécanismes de diffusion est élevé chez Finex, autant chez Servex, la communication repose en grande partie sur la communication personnelle du leader. Il s'agit bien ici d'un choix et non pas d'une différence fondamentale dans le profil des deux dirigeants car tous les deux sont décrits comme des personnages charismatiques.

L'articulation autour de la vision est aussi différente entre les deux organisations. Nous avons vu que chez Finex, l'ensemble des stratégies et des valeurs découlaient clairement de l'ambition du groupe. Au contraire, chez Servex, la base de la structuration du mode de pilotage semble être la dichotomie entre les deux métiers. Trouver une vision commune semble être un exercice délicat comme en témoigne les hésitations de la plupart de nos interlocuteurs lorsqu'il s'agissait de répondre à la question « Diriez-vous que votre entreprise possède une vision, et si oui quelle est elle ? », hésitations qui conduisent à ce qu'une

formulation a peu près identique n'émerge que dans trois entretiens sur six, soit le minimum exigé pour apparaître dans le noyau.

Par ailleurs, si les deux entreprises se rejoignent sur la longueur des mandats des dirigeants successifs (le PDG actuel de Finex est en poste depuis plus de vingt ans, et Servex n'a connu que sept PDG en près de cent cinquante ans d'existence), elles se différencient par l'origine des président : interne pour Finex, parachutage pour Servex.

Ainsi, si les profils actuels des deux entreprises présentent des similitudes claires, ce qui justifie leur présence au sein d'un même groupe, il semble toutefois que la logique sous-jacente aux deux modes de pilotage soit différente. La volonté de créer un véritable style de management Finex apparaît de manière relativement claire. Tout est mis en œuvre pour internaliser et pérenniser le modèle que ce soit au niveau de la communication que des ressources humaines (avec la création d'un vivier par ex.). Rien de tel n'apparaît – pour l'instant – chez Servex, comme le soulignent ces propos du secrétaire général du groupe :

*« Nous ne voulons pas donner l'idée que le siège est une superstructure. [... Notre PDG] incarne bien sûr une fonction Corporate, c'est normal, mais il l'incarne en étant irrigué par les métiers. [...] Le siège est là pour mettre en perspective, pour donner du sens et de la cohérence à ce que font nos métiers. Nous ne sommes pas là pour donner des instructions, sauf évidemment si vous commencez à parler de stratégies financières. » E.R. Secrétaire général du groupe.*

Ainsi, Servex en est juste à mettre en place des dispositifs fonctionnels au niveau groupe :

*Nous venons de créer un club des acheteurs, [et] nous avons ici un chef de mission " Achats " qui se dote d'un réseau de correspondants. [Mais, la mise en œuvre] est très difficile : on nous soutient [par exemple] que les camionnettes de l'activité X sont très différentes de celles de l'activité Y. [...En gestion des ressources humaines,] nous sommes également en train de construire un profil du manager Servex. [...Ce profil] est en train de se formaliser par un référentiel des compétences. Ce travail [...] consiste à dire : « Voilà les principales caractéristiques comportementales et managériales qu'il faut avoir pour être un cadre dirigeant du groupe. » E.R. Secrétaire général du groupe.*

Pour justifier leurs choix, les dirigeants de Servex que nous avons rencontrés arguent de la décentralisation de leurs activités. Pourtant, Finex également se veut un groupe décentralisé, comme le souligne un des directeurs généraux du groupe que nous avons rencontré :

*« Nous sommes un groupe décentralisé, plutôt que centralisé sauf un certain nombre de choses comme la gestion des dirigeants, la gestion des systèmes d'information, la gestion des fonds propres et la gestion marques et les règles comportementales. [...] L'idée est de dire : il faut confier la responsabilité au niveau le plus bas possible quand ça a de la valeur ajoutée. Et il ne faut pas que le niveau soit trop bas et qu'il n'y ait pas la compétence ou la vision. » D.D. Directeur Général, Finex.*

Même s'il est vrai que les métiers exercés par Finex sont plus proches les uns des autres que ceux exercés par Servex, il semble bien qu'il y ait malgré tout une différence dans la logique qui sous tend le pilotage de chaque entreprise.

Les dirigeants de Finex semblent vouloir construire une organisation dont tous les aspects (stratégiques, culturels, etc.) sont alignés, un groupe organisationnellement visionnaire qui se rapprocherait de la représentation du pilotage par la vision tel qu'il émerge du chapitre 2. Ce qui peut étonner c'est la relative rapidité avec laquelle la direction actuelle entend construire ce groupe : moins de vingt ans, délai qu'il faut mettre en regard avec les quelques cent ans qu'il a fallu pour que des groupes comme Constructex, Consommex, ou Caoutex prennent leur forme actuelle. Cette volonté de rapidité peut d'ailleurs expliquer le formalisme (peut être trop important ?) de certains dispositifs. Il semble intéressant de suivre dans la durée si cette volonté sera concrétisée. A ce propos la succession entre le PDG actuel et son dauphin, devrait à terme fournir des indications précieuses : la ligne de conduite sera-t-elle maintenue ou modifiée ?

En ce qui concerne Servex, l'avenir semble aussi intéressant à observer. Nous avons souligné les difficultés qu'avaient nos interlocuteurs à exprimer de façon claire une vision pour leur groupe, notamment du fait des deux métiers. Pour nous, et d'après les éléments recueillis au sein du groupe Servex, ce qui est présenté comme la vision actuelle du groupe n'est qu'un élément de rhétorique, qu'une rationalisation a posteriori, et cette orientation, cette conservation sur le long terme de deux métiers sommes toute si différents ne semble pas tenable, et ne semble pas être en mesure de fournir une grande cohérence à l'entreprise. Il est vraisemblable que l'entreprise devra dans l'avenir choisir l'une ou l'autre des orientations, ou



recentrer son pôle communication comme un de ses principaux concurrents sur les aspects matériels (réseaux, fourniture d'accès..) plutôt que sur le contenu comme il semblait vouloir le faire au moment de notre étude de terrain.

Après avoir présenté le groupe 2, poursuivons notre présentation des différents ensembles d'entreprises par le groupe 3.

### **II.3 Groupe 3 : Des entreprises en restructuration : Electronex, Telecomex, Petrochimex et Agroalimex**

Comme nous le soulignons dans la section une de ce chapitre, ce groupe, s'il comporte plus d'entreprises que les autres, est également un peu plus hétérogène. Le profil central semble être celui d'Electronex, les autres entreprises présentant des variations autour de ce profil. L'entreprise la plus proche semble être Petrochimex qui ne diverge de celui d'Electronex que par des aspects culturels moins forts. Autre évolution du profil d'Electronex : Agroalimex. Dans un autre sous groupe, nous pouvons mettre Télécomex, qui partage avec Electronex, outre les caractéristiques communes à tout ce troisième groupe, la même branche d'activité et donc des caractéristiques similaires (augmentation de l'incertitude due à l'émergence des nouvelles technologies de l'information notamment) et les problèmes liés à des modifications de la structure du capital. Deux éléments confrontant ces deux entreprises à des problématiques relativement similaires en terme de pilotage de l'entreprise.

Comme pour les groupes précédents, nous présenterons tout d'abord les différentes entreprises. Nous commencerons par étudier le profil central : celui d'Electronex puis chacun des autres entreprises appartenant à ce groupe n°3<sup>97</sup>. Dans un second temps, nous examinerons les caractéristiques globales de ce groupe et mettrons en relief les principales ressemblances et dissemblances entre les organisations qui le compose.

#### **II.31 Electronex**

Avant d'examiner l'articulation des divers mécanismes de pilotage d'Electronex, précisons brièvement le contexte dans lequel l'entreprise était plongé au moment de notre étude. Electronex est une grande entreprise du secteur de l'électronique qui s'est concentrée sur les produits destinés au marché des télécommunications et à certains produits destinés au

---

<sup>97</sup> Nous n'examinerons pas ici le cas Télécomex puisque celui-ci, en tant qu'exemple d'une entreprise n'ayant pas de vision explicite, a déjà fait l'objet d'un examen très détaillé dans le chapitre 8.

marché de l'énergie. Dans une période récente, l'entreprise a connu de nombreux événements qui ont affecté son mode de pilotage stratégique : un changement de PDG relativement précipité, une modification relativement profonde de la structure de son capital ainsi que la filialisation de certaines activités jugées non compatibles avec les deux pôles de développement choisis : les produits de télécommunication et les câbles. Dès lors, l'entreprise poursuit une politique de réorganisation et d'intégration des activités restantes. Le groupe a également procédé à un nombre relativement important d'acquisitions principalement dans les technologies touchant à Internet et aux nouvelles technologies.

Le mode de pilotage de l'entreprise semble très influencé par deux facteurs : l'évolution du métier de l'entreprise d'une part avec les changements induits par l'émergence des nouvelles technologies et le rôle important du nouveau PDG nommé il y a environ cinq ans, d'autre part. Ces deux éléments se conjuguent dans une exigence d'augmentation de la rapidité de réaction de l'entreprise. Cette exigence se traduit notamment au niveau des mécanismes d'innovation avec la mise en place de prix à l'innovation appelés « Trophées Grande Vitesse. » Nous la retrouvons aussi dans le raccourcissement de l'horizon temporel. En effet, plusieurs interlocuteurs nous précisent que celui-ci est passé de dix ans à trois/cinq ans.

Le rôle du dirigeant et l'évolution du métier se conjuguent également pour contribuer à une modification du profil des employés. En effet, du fait notamment de la dérégulation des marchés des télécommunications, l'élaboration des produits ne se fait plus tant d'après les spécifications données par l'opérateur national qu'en fonction des besoins réels du client final. Ce changement implique le recrutement de personnel beaucoup plus orienté marché que ne l'était les ingénieurs qui formaient auparavant le gros des employés. Mais cette modification de l'environnement perçue par le dirigeant influence également l'aspect culturel de l'entreprise puisque depuis peu cette dernière a constitué un corpus de valeurs fondamentales dont la plus importante est l'orientation client. Ces nouvelles valeurs sont principalement diffusées par l'université de l'entreprise ainsi que par les rencontres sur le terrain faites par les principaux dirigeants du groupe. L'identité commune du groupe se traduit également comme nous le fait remarquer un de nos interlocuteurs par une marque commune à toutes les filiales du groupe.

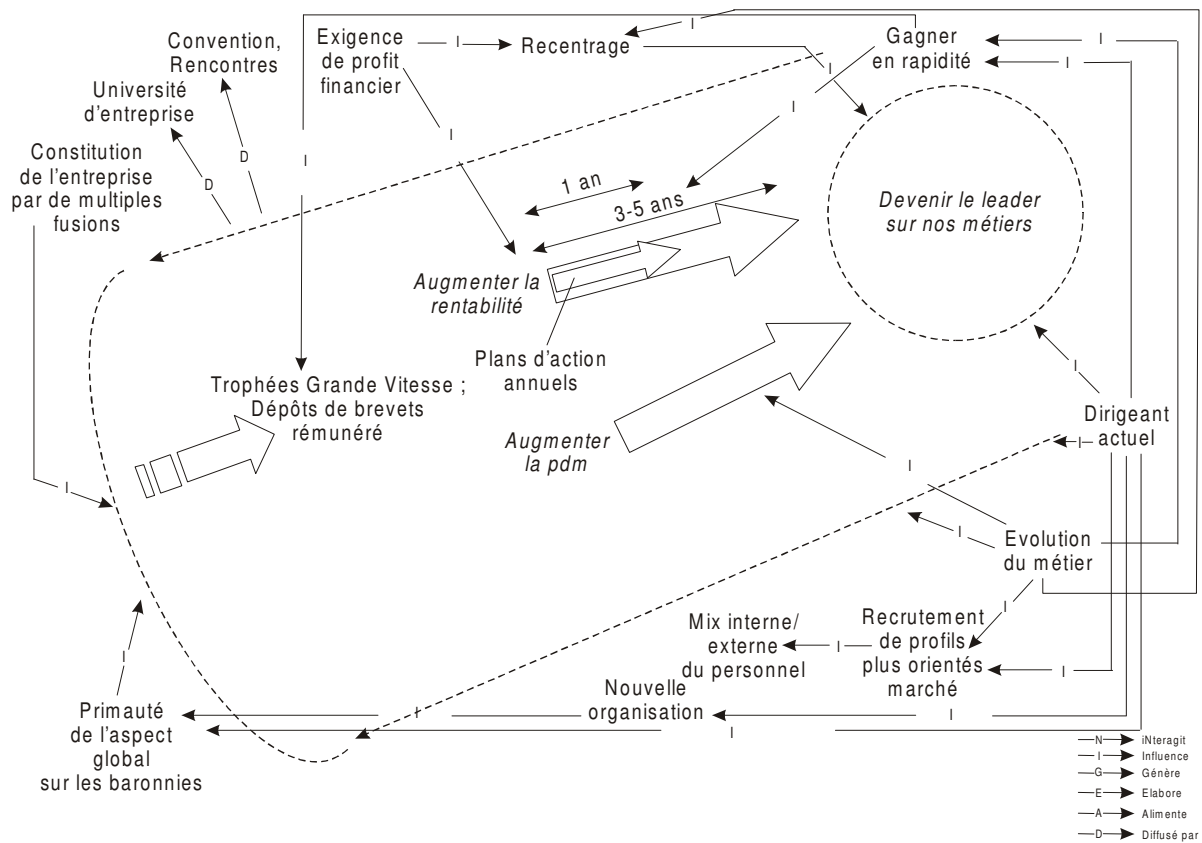
Le dirigeant influence fortement l'organisation puisqu'il est à l'origine de la nouvelle structuration de l'entreprise autour de deux pôles. Il est également l'artisan d'un renforcement

des aspects globaux de l'entreprise (identité commune, marque commune, etc.) en mettant fin au fonctionnement par baronnies privilégié par son prédécesseur.

L'évolution du métier à également contribué au recentrage de l'entreprise sur ses deux pôles. En effet, les perspectives ouvertes par les nouvelles technologies ont encouragé l'entreprise à concentrer une partie de ses activités sur les télécommunications et à abandonner en contrepartie un certain nombre de métiers (énergie, transports...).

Dès lors, l'ambition de l'entreprise, qui n'est pas véritablement explicite mais que l'on peut faire émerger en comparant les réponses des personnes interrogées à la question « Diriez vous que votre entreprise a une vision et si oui quelle est-elle ? » est de devenir le leader sur les deux métiers de l'entreprise. Cette ambition voulue par le PDG actuel s'accompagne de deux stratégies : une stratégie d'augmentation de la part de marché et d'augmentation de la rentabilité. Ces stratégies se traduisent annuellement en plans d'action.

Notons que la stratégie de rentabilité est également influencée par la nécessité d'obtenir un bon profit financier de court terme. Cette dernière exigence explique également en partie le recentrage de l'entreprise. Si de nouvelles valeurs fondamentales viennent juste d'être mise en place, la culture global reste encore à bâtir et le groupe demeure fortement marqué par son histoire : de multiples fusions et acquisitions successives d'entreprises avec des identités hétérogènes. Enfin, en dehors des « Trophées Grande Vitesse » déjà évoqués, la diversité et l'innovation sont encouragées par la rémunération des dépôts de brevets. Notons qu'aucun mécanisme de coopération n'est présent au niveau du noyau. La Figure 35 résume de manière graphique l'articulation des mécanismes de pilotage au sein du noyau d'Electronex.



**Figure 35 : Représentation du noyau du groupe Electronex**

Passons maintenant à l'examen de la troisième entreprise appartenant à ce groupe<sup>98</sup> : Petrochimex.

### II.32 Petrochimex

Petrochimex, est un groupe français du secteur pétrolier né dans les années cinquante et présent à la fois dans les métiers du pétrole pur (exploration production mais aussi raffinage distribution) mais également dans ses dérivés gaziers et chimiques.

Tout comme Electronex, le profil de l'entreprise est marqué par le rôle important joué par le PDG, par la faiblesse de la continuité historique du mode de pilotage de l'entreprise, par l'absence d'une vision véritablement explicite ainsi que la faiblesse des mécanismes destinés à favoriser le maintien d'une certaine diversité et des aspects culturels.

Ce qui marque d'emblée, est le petit nombre d'éléments présent au sein du noyau de Petrochimex. En effet, il ne contient que dix éléments. Et on notera l'absence d'éléments culturels. Non pas que ceux-ci soient totalement inexistant dans l'entreprise, mais juste qu'ils

<sup>98</sup> Télécomex (chapitre 8) constituant la seconde.

n'ont pas été cités de manière suffisamment identique par assez d'interlocuteurs pour figurer dans le noyau.

Le mode de pilotage est marqué par deux éléments : les critères financiers et le rôle important du PDG actuel.

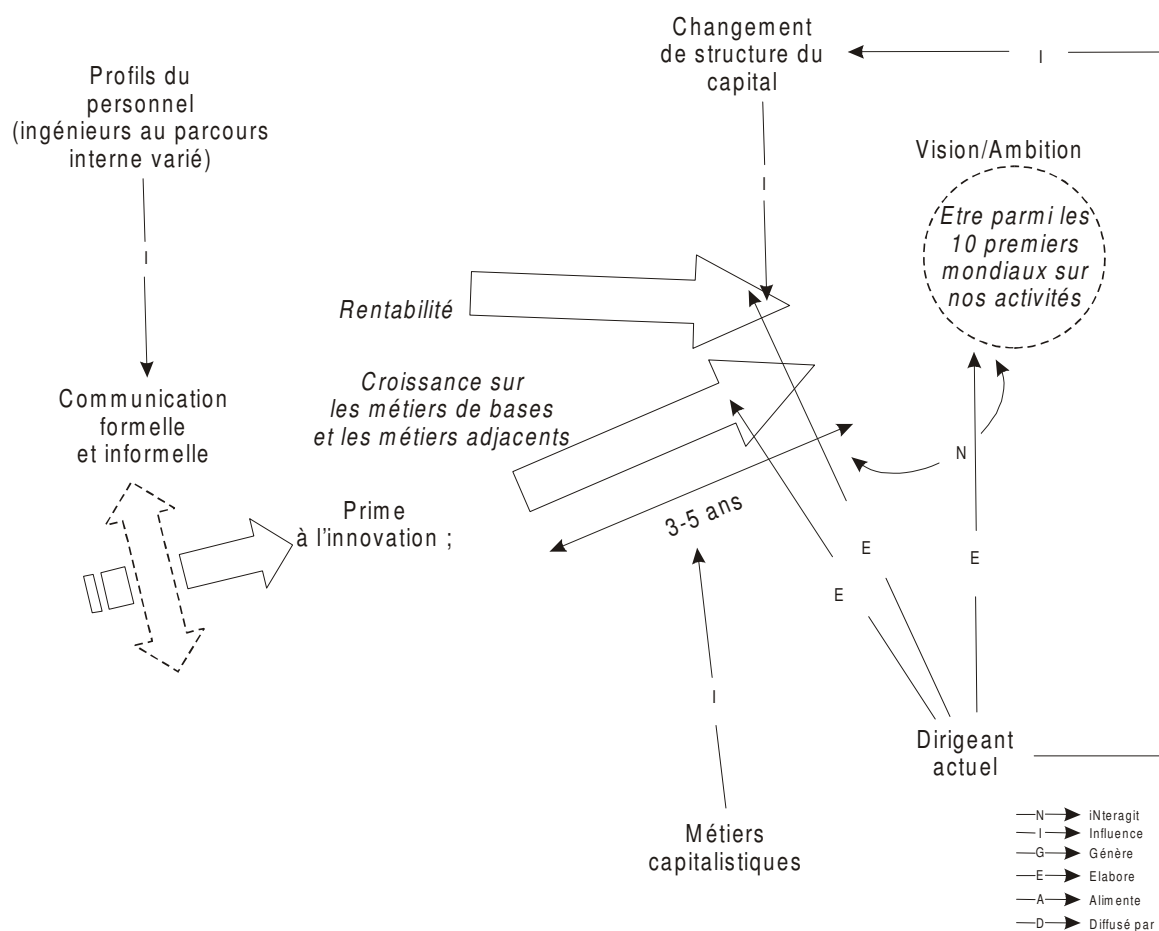
Concernant le PDG, nous remarquons que c'est lui qui supervise l'élaboration des stratégies actuellement suivies par l'entreprise. Il joue également un rôle moteur dans le pilotage du changement de la structure du capital que l'entreprise a engagé il y a cinq ans. Le PDG, s'il est perçu comme quelqu'un qui dialogue et qui écoute, est également vu comme un dirigeant ayant un extrême souci des grands équilibres financiers. Ce souci se retrouve dans les stratégies qu'il fixe à son entreprise.

Ces stratégies sont également influencées par le changement de composition du capital de l'entreprise car il soumet celle-ci à une exigence plus grande en terme de rentabilité. Cette contrainte est d'autant plus importante que le groupe est actuellement dans une période de redressement suite aux stratégies de croissances tous azimuts poursuivies par le prédécesseurs du PDG actuel qui avait fortement atténué les performances financières de l'entreprise.

La croissance de la rentabilité est ainsi une des deux stratégies majeures actuellement poursuivies par le groupe Petrolex. La seconde orientation de l'entreprise est la croissance sur ses métiers de base et les métiers adjacents. Le but de ces deux stratégies est de contribuer à faire revenir l'entreprise dans le peloton des dix premiers mondiaux dans le secteur d'activité.

Enfin, nous retrouvons dans le noyau un mécanisme formel destiné à favoriser l'innovation : un système de prime à l'innovation. Concernant la coopération, sa mise en œuvre se fait de manière plus implicite à travers la communication interne. Communication favorisée par le fait que la plupart du personnel bénéficie d'un parcours varié qui lui a permis de se constituer un réseau au sein de l'entreprise.

Le noyau de Petrochimex ne correspond donc à aucune des conceptualisations que nous avons pu les faire émerger de notre analyse de la littérature. Fortement (trop ?) concentrée sur des objectifs de redressement, le pilotage de Petrochimex semble négliger la construction d'un cadre culturel fort, ainsi que de véritables stratégies industrielles. Le mode de pilotage de l'entreprise peut se représenter comme dans la Figure 36 :



**Figure 36 : Représentation du noyau de Petrochimex**

Il nous reste enfin à examiner la dernière entreprise de ce groupe : Agroalimex.

### II.33 Agroalimex

Agroalimex, est une grande entreprise du secteur de l'agro-alimentaire. L'entreprise poursuit actuellement l'ambition d'avoir une croissance rentable sur ces trois métiers en fournissant des produits sains. Cette ambition n'est pas très explicite au sein de l'entreprise. Nous l'avons reconstituée à partir des réponses de nos interlocuteurs aux questions « Quels sont les principaux objectifs et stratégies de votre entreprise ? » et « Diriez-vous que votre entreprise à une vision, et si oui quelle est-elle ? ». Certains de nos interlocuteurs l'expliquent en disant que les trois marchés choisis sont les seuls marchés véritablement mondiaux dans l'agroalimentaire. Pour une majorité de personnes interrogées, le fait d'avoir une ambition provient aussi d'une certaine quête de sens au niveau de l'entreprise.

De cette ambition découlent deux stratégies globales. Tout d'abord, la nécessité d'un recentrage sur trois pôles au niveau mondial. Ce qui implique à la fois d'importantes cessions d'activités et l'acquisition de nouvelles unités soit dans les pays où l'entreprise est déjà

présente soit dans de nouveaux pays, ceci pour compléter la couverture mondiale. La seconde stratégie développée consiste en une politique d'accroissement de la rentabilité de l'entreprise avec des objectifs d'augmentation du CA, de la marge et du taux de retour sur capitaux investis de 10% chacun. Ces stratégies ont été voulues par le dirigeant actuel. Elle sont également soumises à l'exigence de création de profit à court terme, l'entreprise étant cotée en bourse. Les deux influences peuvent être liées. En effet, il est apparu au cours de nos entretiens qu'une des principales caractéristiques du dirigeant actuel était sa formation et son expérience effectuée pour partie aux Etats-Unis. Certaines de nos interlocuteurs ont rapproché ces traits de l'accent mis sur la rentabilité du groupe, la culture managériale américaine étant connue pour son attention à ces facteurs du fait de l'importance des fonds de pensions.

Mais le dirigeant actuel n'est pas qu'à l'origine de l'ambition et des stratégies de son entreprise. Son rôle est plus large. Il a en effet également apporté une certaine centralisation dans les fonctions de support du groupe. Ainsi, l'informatique, la gestion des ressources humaines ainsi que le management des « best practices » sont désormais gérés au niveau corporate.

Cependant, l'actuel PDG a conservé en les actualisant les valeurs fondamentales mises en place par son prédécesseur. Cette dernière personne, à qui l'on doit une grande partie du développement de l'entreprise, avait en effet des convictions profondes en matière de style de management et de relations humaines. Ces valeurs reposent principalement sur l'entrepreneuriat, l'ouverture, et l'humanisme (respect des hommes). Cette idéologie, ainsi d'ailleurs que l'ambition du groupe, est principalement diffusée lors des réunions, séminaires et shows fait par la direction et le management.

L'attention portée aux hommes, influence d'ailleurs les politiques de gestion des ressources humaines puisqu'un programme de développement des jeunes managers (vivier, parcours international, etc.) a été développé et doit conduire à une augmentation du taux de parcours interne. Ce taux avait en effet diminué avec le recentrage de l'entreprise et les acquisitions qui en avaient découlé. Mais cette politique qui a conduit à une diversification du top management à également été voulue afin d'internationaliser l'entreprise et aligner ainsi les ressources humaines avec les stratégies.

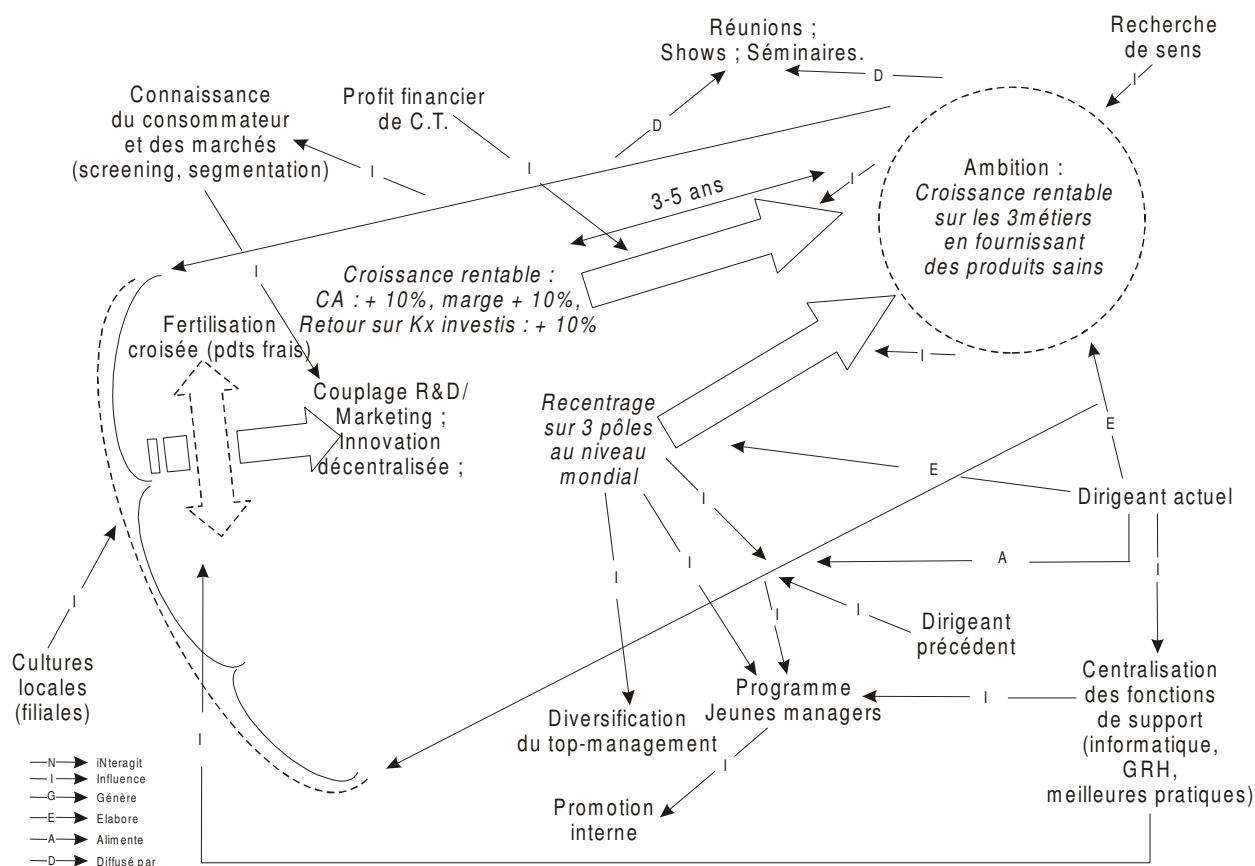
Concernant l'ouverture, l'accent est surtout mis par la direction actuelle sur l'ouverture à l'international (en cohérence avec les stratégies) et sur l'ouverture face au client (attention portée à ses besoins et désirs).

Toutefois, malgré la présence de ces valeurs fondamentales relativement bien partagées au sein du groupe, les cultures restent encore largement locales et propres à chaque unités.

Enfin, en ce qui concerne les mécanismes destinés à favoriser le maintien d'une certaine diversité au sein de l'entreprise, l'accent est surtout mis sur l'innovation au sens général, avec le couplage de la R&D avec les fonctions marketing, ce qui passe principalement par une meilleure connaissance du consommateur et des marchés sur lesquels l'entreprise opère. Quant à l'encouragement de la coopération, il est peu développé au niveau corporate. Il devrait toutefois bénéficier de la centralisation des meilleures pratiques voulue par le dirigeant actuel. Notons que l'une des trois divisions est plus avancée en la matière puisqu'elle dispose de mécanismes de fertilisation croisée.

Ainsi, le profil d'Agroalimex (qui est résumé dans la Figure 37) s'il s'insère dans le groupe trois du fait de l'ampleur de la réorganisation induite par le recentrage sur trois pôles. Le rôle de son dirigeant dans cette réorientation tend cependant également à rapprocher ce profil de celui de Servex, d'autant que l'on y retrouve également une culture plus présente au niveau business qu'au niveau corporate. Toutefois, l'alignement entre des valeurs fondamentales fortement ancrées, les dispositifs de gestion des ressources humaines, certains mécanismes d'innovation, les stratégies, voire même l'ambition du groupe, n'est pas non plus sans rappeler certains aspects de profils tels celui de Constructex ou Consommex. Agroalimex apparaît donc comme une entreprise dont l'articulation est à mi-chemin entre plusieurs pôles. Son évolution future devrait permettre de déterminer quelle force l'emportera entre par exemple la poursuite d'objectifs financiers de rentabilité, où la continuation d'actions alignées avec les valeurs fondamentales caractérisant de longue date l'entreprise.





**Figure 37 : Représentation du noyau d' Agroalimex**

Les différents cas d'entreprises présentés, nous pouvons maintenant conduire un examen global des caractéristiques de ce groupe trois, ainsi que des principales ressemblances et différences entre les organisations qui le compose.

### II.34 Analyse globale du groupe 3

Le premier point commun qui semble unir toutes ces entreprises est le fait qu'elles sont toutes actuellement dans une phase d'adaptation relativement importante. Il nous faut cependant noter que l'ampleur de cette restructuration est différente dans chacune des entreprises. Pour certaines comme Agroalimex, elle est avant tout stratégique et organisationnelle avec une redéfinition du périmètre de l'entreprise, tandis que pour d'autre comme Télécomex, la restructuration touche à la fois le capital, dont la structure a été modifié, les aspects culturels (puisqu'il s'agit de passer d'une culture de bien public à une culture centrée sur la réponse aux besoins du client), l'organisation avec une redéfinition des différentes branches, ainsi que la gestion des ressources humaines avec une modification profonde du système de gestion des carrières.

Le Tableau 11 recense de manière rapide les différents changements vécus par ces entreprises. Ces changements et leur différence d'ampleur expliquent en grande partie les autres caractéristiques des entreprises composant ce groupe.

**Tableau 11 : Principales caractéristiques du changement vécu par les entreprises du groupe 3<sup>99</sup>**

	Agroalimex	Petrochimex	Electronex	Télécomex
Modification des aspects culturels	+		+	++
Politiques hasardeuses du dirigeant précédent		++	+	
Recentrage des activités	+		++	
Changement de la structure du capital		+	+	++
⇒ Nécessité d'augmenter la rentabilité	+	++	++	+
⇒ Modification profonde du système de GRH		+		++
Influence des nouvelles technologies			++	++

Ainsi, de toutes les entreprises, seule Agroalimex possède véritablement une vision où une ambition chargée d'orienter leur action. Encore cette vision n'est elle pas vraiment explicite. Plus la restructuration est profonde, moins l'entreprise sera guidée par une vision explicite. De manière plus générale il semble donc qu'un lien entre l'ampleur de la restructuration et la présence d'une vision existe. Ce qui suggère que durant les phases de changement, « de dégel » (Lewin, 1951) le PDG concentre l'attention de l'entreprise sur les éléments à modifier, la vision, l'orientation de l'entreprise n'apparaissant qu'une fois que l'entreprise est en ordre de marche, durant la phase de « regel ». Il semble que la communication de l'organisation se focalise sur ce qui est le plus important, or pendant une phase de restructuration, ce n'est pas tant l'avenir que le fait de faire percevoir la nécessité de changer et d'abandonner un certain nombre de pratiques. Les propos de Q.R. Directeur général d'Electronex traduisent bien cette logique :

---

<sup>99</sup> En examinant les données recueillies sur chacune des quatre entreprises, nous avons évalué l'importance relativement des différents aspects pour chacune des organisations. Un « + » signifie que l'entreprise est confrontée à ce problème, « ++ » signifie que la caractéristique est très forte pour l'entreprise en question.

*« [Au départ], l'étendard était de faire prendre conscience de la réalité de la situation de l'entreprise. Les conséquences de cette situation sur le management n'étaient pas perçues. Il était important de réorganiser, ce qui a apporté de nouveaux changements qui ont été rassurants. [...] Maintenant [que l'entreprise est redressée...] c'est une bonne question Il est vrai qu'il nous faut un minimum de visibilité. On commence à se poser la question de la vision. » Q.R. Directeur Général, Electronex.*

A l'appui de cette constatation nous retrouvons également le parcours de Petrochimex. En effet, la première tâche qui a été confiée à son arrivée au PDG de l'entreprise a été de redresser l'entreprise mise à mal par la politique de son prédécesseur. Cependant, une fois ce travail réalisé avec succès, des critiques ont commencé à se faire jour tant dans l'entreprise qu'à l'extérieur sur l'absence de vision ou de visée plus stratégiques et industrielle. On reprochait au PDG de n'avoir que des ambitions financières pour ses actionnaires.

Pour deux entreprises, Télécomex, et Electronex toutefois, un autre élément explique cette absence de vision. En effet, les deux entreprises opèrent sur des marchés profondément transformés par les nouvelles technologies. Mieux, chacune opère sur des marchés très larges (allant des télécommunications à l'Internet en passant par le téléphone mobile) Elles sont d'autant plus exposées aux conséquences de ces changements technologiques. Les deux entreprises doivent avant tout faire face à des adaptations rapides sur une multitude de fronts. Il s'agit donc surtout de réagir aux changements de l'environnement plutôt que de fixer une orientation proactive. Tâche qui paraît d'autant plus ardue que compte tenu de la nouveauté des technologies à mettre en œuvre, il est peu probable qu'aucune entreprise n'arrive à embrasser la totalité de l'évolution futur de tous ces métiers. Ce constat est d'ailleurs fait au sein d'Electronex :

*« Nous sommes dans des domaines où la demande s'est radicalement modifiée. Pour éviter d'être laissé de côté, il faut essayer de suivre [...] ces virages. [...] Il y a des marchés qui vont apparaître et il va falloir mettre en place des produits adaptés. On ne sait pas vraiment quels seront les enjeux avec Internet. Nos opérateurs ont fait quelques investissements dans Internet car ils sont complètement démunis. [...C'est pourquoi] il n'y a pas d'horizon. Ce sont des références adaptables. [...] On change souvent de paysages donc il est difficile de déterminer une direction. Il devient plus*

*coûteux de ne pas avoir développé un projet dans ce genre de domaine que de l'avoir fait. [...] Il n'y a pas de projection à moyen long terme précise. On ne peut pas [...] C'est un problème d'adaptation à un marché, comme Internet. D'autant qu'en terme de stratégie, ce groupe est l'un des rares qui couvre l'ensemble des télécoms. » Q.R. Directeur Général, Electronex.*

Cette situation se retrouve au sein de Télécomex :

*« Je crois que l'entreprise a pris conscience qu'aujourd'hui nous sommes dans des marchés très évolutifs, donc très incertains, sur lesquels des changements technologiques mais pas seulement, des changements également sociaux, économiques, au sens de l'équation économique de notre marché, est extraordinairement incertain. Par conséquent, nous avons plutôt un certain nombre de visions, de futurs possibles. [...] Nous pourrions dire que nous avons une vision quand par exemple l'entreprise dit : « Dans moins de 10 ans, plus de la moitié de notre chiffre d'affaires sera fait sur d'autres usages que les télécoms traditionnels », [...] Mais, en même temps, ça n'en est pas une, parce quels seront les autres usages ? Grand point d'interrogation ! [...] Donc l'entreprise a aujourd'hui une forme de vision, plus sur ce qu'elle veut être, sur le développement de son marché, sur la place qu'elle veut prendre dans son marché : [un leader] Mais, a contrario, de grandes incertitudes sur : quel sera ce marché ? » C.S. Directeur Général Adjoint, Telecomex.*

Tous ces changements expliquent la place importante prise par le dirigeant. Ce dernier apparaît comme étant le moteur du changement qui agit sur tous les leviers disponibles et sur lesquels doivent porter la restructuration : ambition, stratégie, valeurs, GRH etc.

Ces phases de changements dans lesquelles sont plongées les organisations du groupe n°3 expliquent également le faible alignement des différents mécanismes de pilotage au sein de l'entreprise. Le phénomène est particulièrement visible chez Télécomex, puisque c'est une des seules entreprises du groupe à posséder des aspects culturels relativement forts : nous voyons que les valeurs fondamentales ne sont pas alignées avec les stratégies de l'entreprise. Un des grands chantiers actuel au sein de cette organisation étant d'ailleurs d'arriver à cet alignement en recentrant la culture autour du client. Au sein des autres entreprises, l'alignement n'est carrément pas de mise, les aspects culturels globaux étant très

faibles voire inexistantes. De même ni chez Telecomex ni chez Petrochimex, il n'existe de lien entre les politiques de gestion des ressources humaines et les orientations poursuivies par les entreprises. La seule entreprise qui semble bénéficier d'un alignement plus poussé est Agroalimex. Nous pouvons rapprocher cette situation du fait qu'Agroalimex soit l'entreprise qui ait à subir le moins de changements. Electronex semble quant à elle être entrée dans la phase finale de son changement et commence à bénéficier d'une bonne cohérence entre les différents mécanismes de pilotage (liaison entre la gestion des ressources humaines, les dispositifs d'innovation ; le raccourcissement de l'horizon stratégique et la nécessité de gagner en rapidité par exemple)

Deux autres éléments illustrent la concentration de l'entreprise sur ces objectifs de changements. Tout d'abord le nombre réduit de stratégies mises en œuvre. Des quatre entreprises du groupe, trois ne poursuivent en effet que deux stratégies, dont l'une est toujours liée à l'augmentation de la rentabilité. (Seule Telecomex poursuit un ensemble plus large de stratégies). Deuxième élément, les mécanismes destinés à assurer une certaine diversité au sein de l'entreprise ne sont pas très développés. Dans toutes les organisations du groupe n°3, les mécanismes de coopération sont inexistantes. Seuls les mécanismes d'innovation formels paraissent quelque peu développés et il s'agit toujours de dispositifs du type boîte à idées, des dispositifs qui tiennent donc plus à encourager les initiatives locales visant à l'amélioration des voies existantes plutôt que de l'exploration réelle de nouvelles voies. Ainsi au sein d'Electronex, les « Trophées Grande Vitesse » s'insèrent dans la volonté globale d'accélération du temps de réaction de l'entreprise. De même, la concentration sur les objectifs de changement peut également en partie<sup>100</sup> expliquer que le souci de créer une culture commune avec par exemple, des valeurs fondamentales partagées par tous ne soit pas une préoccupation majeure dans des entreprises comme Petrochimex ou Electronex. Ce souci n'intervient qu'une fois que l'entreprise est « remise sur pied ». C'est ainsi que ce n'est qu'actuellement soit presque cinq ans après le début du plan de réorganisation que les

---

<sup>100</sup> D'autres facteurs peuvent toutefois également intervenir : la structure du groupe : Electronex avait auparavant une structure beaucoup plus conglomérale avec des identités très différentes au niveau des unités tandis que Petrolex partageait déjà une marque commune ; l'attrait du PDG pour ces questions peut également le pousser à s'engager plus ou moins tardivement dans ces voies. Nous avons ainsi évoqué le reproche fait au PDG de Petrochimex d'être trop porté sur les questions financières, alors qu'à l'autre extrême un directeur général du groupe Finex parlant de la création de valeurs et d'une identité commune disait : « *Ca c'est vraiment notre dada* » D.D. Directeur général, Finex.

dirigeants d'Electronex songent à réellement bâtir une culture commune passant notamment par la véritable mise en place d'une marque commune et d'une université d'entreprise.

Enfin, nous pouvons remarquer que Petrochimex et Electronex, poursuivent toutes les deux les mêmes stratégies de rentabilité et de croissance (hausse de la part de marché) sur leurs métiers. Nous pouvons interpréter ces stratégies comme étant liées à la situation dans laquelle se trouve ces deux entreprises : le changement de structure de leur capital les place devant une double obligation : rentabiliser leurs activités pour faire face aux nouvelles exigences du marché et grandir pour faire face aux risques d'OPA, leur capital étant désormais plus vulnérable. Mais la stratégie de conquête de part de marché peut également s'expliquer de manière positive : la nouvelle structure de leur capital est un levier qui leur permet de se développer de façon plus aisée à l'international.

Pour conclure l'analyse de ce troisième groupe nous pouvons donc remarquer que le contexte dans lequel baignent ces entreprises joue un rôle très important (contrairement par exemple au groupe n°1 où nous avons deux entreprises, Constructex et Audiovisex qui plongées dans un environnement différent n'en avait pas moins adopté un mode de pilotage qui présentait bien des similitudes.) L'exigence de changement portée notamment par les changements de structure de capital de trois entreprises sur quatre semble en grande partie conditionner leur mode de pilotage.

Ce groupe n°3 entièrement analysé, passons maintenant à l'étude du groupe 4 qui rassemble les entreprises que nous avons appelées « organisations paradigmatiques ».

#### **II.4 Groupe 4 : Les « organisations paradigmatiques » : Caoutex et Consommex**

Ce dernier groupe rassemble deux entreprises dont de prime abord le profil est graphiquement bien différent mais qui possèdent toutefois un certain nombre de traits communs qui justifient à notre sens leur présentation dans un même ensemble.

Tout d'abord ces deux organisations, Caoutex et Consommex, sont caractérisées par une grande continuité : le mode de pilotage qui est le leur est ancré dans leur histoire qui est plus que centenaire. Cette continuité a contribué à ce que ces entreprises possèdent des aspects culturels forts : des valeurs fondamentales très intégrées dans l'organisation et qui guident les perceptions et les actions des membres de l'organisation et une culture où les références à l'histoire de l'entreprise est très présente. Enfin, dernière caractéristique, les

mécanismes destinés à favoriser la diversité des perceptions et des actions au sein de l'entreprise sont fortement présents et intégrés au cœur même du style de management de l'organisation. Ainsi, ce qui caractérise ces entreprises, c'est que leur action semble plus guidée par leurs croyances, leurs valeurs, leur histoire et les mythes qui en sont tirés que par une vision véritablement explicite. Ce qui justifie leur appellation « d'organisations paradigmatiques<sup>101</sup> ».

Pour examiner ce dernier groupe, nous procéderons de la même manière que pour les précédents : nous présenterons tout d'abord le profil de chaque entreprise avant de nous pencher de manière plus globale sur leurs caractéristiques communes et leurs différences.

#### II.41 Caoutex

Caoutex, est une entreprise centenaire présente principalement sur le marché de l'équipement pour le marché automobile. Elle emploie plus de 80' 000 personnes à travers le monde et s'est internationalisée dès la première décennie du XX<sup>ème</sup> siècle pour se rapprocher de ses principaux clients.

Le noyau que nous avons mis en évidence grâce aux cinq entretiens effectués dans l'entreprise est moyennement riche (dix-huit éléments le compose). Toutefois de nombreuses liaisons entre ces éléments y figurent.

L'entreprise ne possède pas de vision explicite, mais un ensemble de cinq objectifs globaux qui s'imposent à toute l'entreprise. Ceux-ci sont les suivants : devenir la référence dans le métier, demeurer innovant ; augmenter la valeur de l'entreprise ; chercher l'épanouissement des hommes et fabriquer le meilleur produit au meilleur prix.

Ces objectifs se doublent d'un fil rouge qui accompagne l'entreprise depuis sa création et qui est l'obsession de la permanence. Elle explique en partie la forte continuité des actions de l'entreprise dans le temps. Ce « fil rouge » ainsi que deux des objectifs principaux : « demeurer innovant » et « chercher l'épanouissement des hommes » sont directement issus du fondateur de l'entreprise.

---

<sup>101</sup> D'après la définition du paradigme de Johnson (1988) que nous avons exposée dans le chapitre 3.

L'innovation est une chose profondément ancrée au sein de l'entreprise. Pour l'entreprise c'est d'elle que vient le profit <sup>102</sup>. L'entreprise étant née d'une innovation mise au point par le fondateur, l'objectif de demeurer innovant est ainsi en profonde interaction avec les mécanismes destinés à favoriser l'innovation et l'expérimentation au niveau individuel : des dispositifs de boîtes à idées rémunérées ainsi que la volonté de faire confiance aux iconoclastes. Ces derniers sont en effet très importants pour l'entreprise puisque c'est l'un d'eux qui a découvert la seconde invention la plus marquante de l'entreprise, produit qui allait là encore révolutionner le secteur. Or, cet homme n'était pas chercheur de formation. Il était entré dans l'entreprise comme ouvrier à l'imprimerie de la société et ce n'est que plus tard, que remarquant sa curiosité et sa créativité, il avait été transféré à la recherche.

Mais l'innovation n'est pas qu'individuelle, et l'entreprise dispose de plusieurs centres de recherches répartis à travers le monde qui alimentent ce moteur qu'est l'innovation pour l'entreprise. Cependant, cette confiance faite aux iconoclastes fait écho au second objectif global internalisé de l'entreprise : « Chercher l'épanouissement des hommes ». Cet objectif est lié d'une part aux valeurs fondamentales de l'entreprise parmi lesquelles on retrouve le respect des hommes mais également aux politiques de gestion des ressources humaines mises en œuvre dans l'entreprise. L'épanouissement des hommes au sein de l'entreprise passe ainsi par des recrutements qui sont en adéquation avec les valeurs de l'organisation. L'entreprise cherche également à proposer de nouveaux défis à chacun en multipliant les parcours transversaux (chaque employé reste ainsi en moyenne cinq ans dans un poste donné) ce qui est également un moyen de mettre en place une certaine forme de fonctionnement en réseau, et donc de coopération au sein de l'entreprise. Enfin, cette attention portée au personnel se traduit également par une responsabilisation des membres de l'organisation. L'entreprise est ainsi organisée en projet dans lesquels chacun a une mission individuelle. Celle-ci s'insère dans les stratégies annuelles de l'organisation elles-mêmes incluses dans des stratégies à trois/cinq ans.

Le rôle du fondateur est très important au sein de Caoutex. En effet, en plus d'influencer certains des objectifs globaux de l'entreprise et d'avoir eu ce souci de la permanence qui persiste encore à l'heure actuelle, le créateur de Caoutex a également mis en place les valeurs fondamentales de l'entreprise : le respect des hommes, on l'a déjà

---

<sup>102</sup> Il faut dire également que la structure assez particulière du capital de l'entreprise qui confère le contrôle à la famille du PDG actuel permet également d'atténuer la pression des marchés financiers.



mentionné, mais aussi celui des faits et des clients. Ces valeurs sont profondément ancrées dans l'entreprise. Manifestation de la force des aspects culturels, elle sont citées en termes quasi identiques par la totalité de nos interlocuteurs.

Bien sûr, ces valeurs fondamentales sont également influencées par le dirigeant actuel, qui tente de greffer aux trois autres, le respect du client. Mais cette valeur, plus récente, n'est pas encore aussi partagée que les autres. L'imprégnation des valeurs est notamment influencé par le parcours interne du personnel. La promotion interne est ainsi privilégiée au sein de l'entreprise. Le parcours d'intégration que fait tout jeune recruté dans le groupe est également l'occasion de le familiariser avec ces valeurs.

Ainsi, cette rapide description des mécanismes de pilotage de Caoutex et de leurs liens nous permet de mettre en lumière la remarquable cohérence qui existe entre tous ces éléments. Cette cohérence ne se bâtit cependant pas autour d'une vision ou d'une ambition partagée, mais plutôt autour d'un certain nombre de croyances et de valeurs étroitement liés entre eux et présentes de longue date au sein de l'organisation.

La Figure 38 résume de manière graphique les caractéristique de ce noyau :

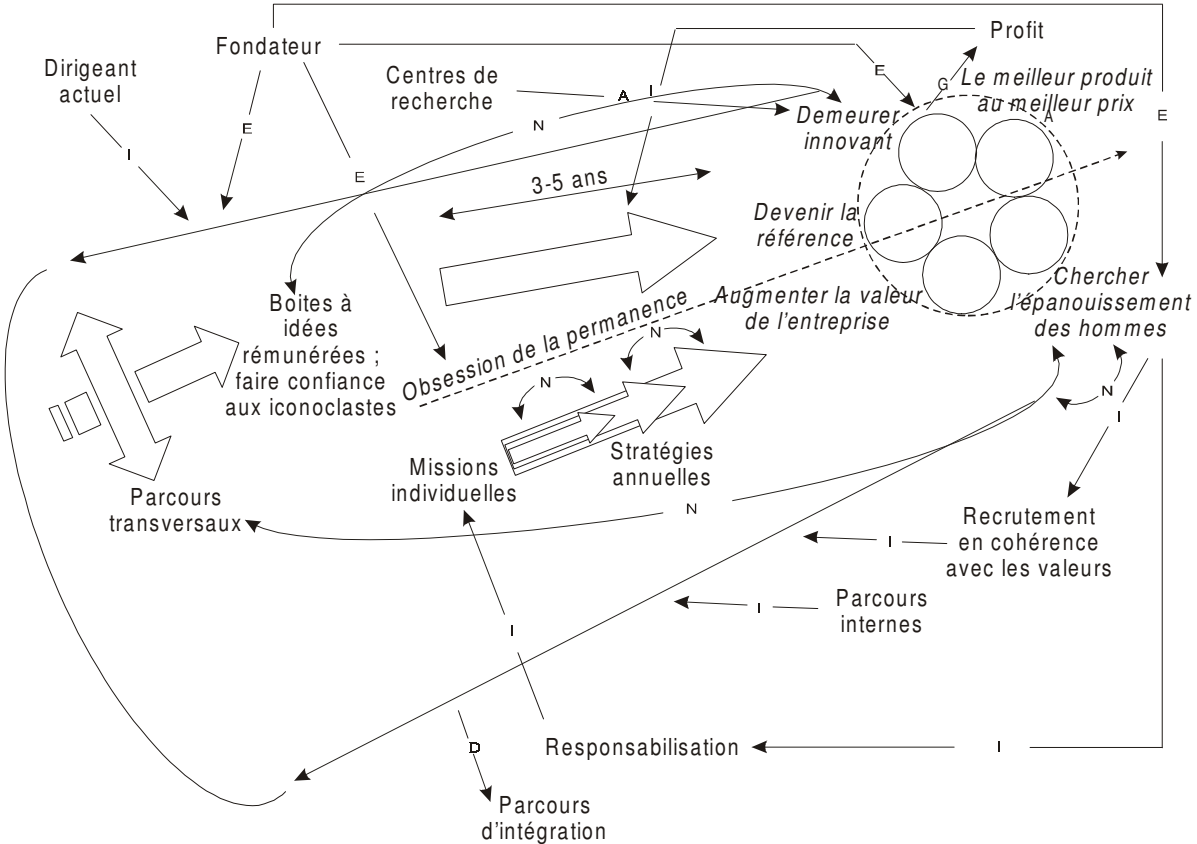


Figure 38 : Noyau de l' entreprise Caoutex

## II.42 Consommex

Consommex est elle aussi une entreprise créée il y a plus de cent ans par un entrepreneur très créatif. L'entreprise s'oriente dès le début vers la fabrication et la commercialisation de biens de consommation.

Plus encore que Caoutex, le noyau de Consommex est caractérisé par l'exceptionnel cohérence entre ses différentes composantes : tant les éléments que les liens entre eux sont nombreux.

De l'analyse des propos des personnes interrogées au sein de Consommex, nous pouvons faire émerger une ambition qui est de devenir (ou de rester selon les indicateurs adoptés) le leader mondial sur son secteur d'activité. Toutefois, certaines des personnes que nous avons rencontrées sont plutôt récalcitrantes à dire que leur entreprise possède une ambition. Pour eux ce n'est pas quelque chose qui est affiché, ou alors cette volonté de conquête du leadership est une chose évidente.

Cette ambition se traduit actuellement par la volonté d'atteindre le C.A. de cent milliards de F en l'an 2000. Traduction qui a été élaborée sous l'égide du dirigeant actuel lors d'un comité de direction alimenté par les réflexions de plusieurs séminaires de direction générale. Pour l'entreprise, c'est de cette volonté de faire croire le C.A. sur le long terme que sera issu le profit de l'entreprise. Cette possibilité d'arbitrer entre le long terme et le court terme est sans aucun doute facilitée par la structure quasi-familiale de la majorité du capital.

Mais le dirigeant actuel de l'entreprise a un rôle bien plus important que la simple définition d'une traduction de l'objectif de l'entreprise. Il joue également un rôle clé dans l'élaboration des stratégies de l'entreprise et notamment de deux d'entre elles (sur trois) : la volonté de se développer mondialement et celle de mettre en place une dizaine de marques mondiales. Ces deux stratégies étant en interaction l'une avec l'autre. Par ailleurs, il influence également l'émergence d'une certaine diversité au sein de l'entreprise en promouvant la décentralisation, et actualise les valeurs fondamentales de l'entreprise.

Ces valeurs fondamentales, dont quatre font partie du noyau : la rigueur, le pragmatisme, l'autonomie ainsi que la proximité d'avec le marché, ont été apportés par le fondateur de l'entreprise.

Ce dernier a en effet influencé de manière importante son entreprise. Outre les valeurs fondamentales, l'encouragement de l'innovation, notamment à travers la remise en cause incessante des pratiques de l'entreprise (ce que le personnel appelle la « saine

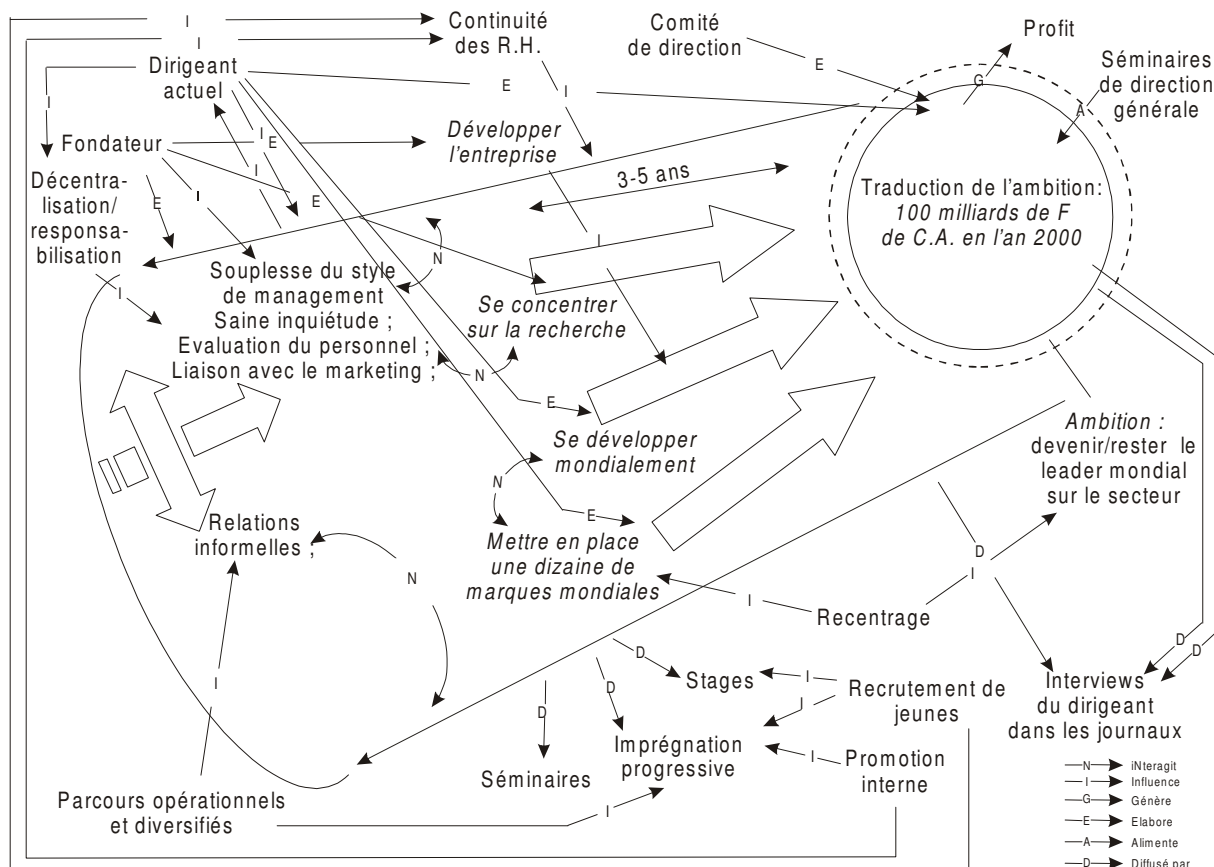
angoisse ») et la focalisation sur la recherche qui constitue d'ailleurs la troisième stratégie globale de l'entreprise, le fondateur est à la base de cette doctrine qui veut que l'important pour son entreprise est de se développer, de croître.

Le dirigeant actuel et le fondateur sont donc au centre du pilotage de Consommex. Mais ce pilotage n'est pas un pilotage personnifié pour autant comme on a pu le trouver dans des entreprises comme Servex, par exemple. En effet, la conduite de l'entreprise s'appuie sur une large palette de mécanismes et d'outils. Ainsi, les politiques de gestion des ressources humaines viennent-elles renforcer l'imprégnation des salariés par les valeurs fondamentales. En effet, l'entreprise privilégie la continuité des ressources humaines avec un vivier de futurs cadres alimentés par une promotion interne et le recrutement de jeunes. Ce recrutement de jeunes permettant par ailleurs déjà de les familiariser avec les valeurs de l'entreprise lors de leurs stages. L'imprégnation se fait aussi tout au long de l'évolution professionnelle des employés par l'intermédiaire de parcours opérationnels et diversifiés qui permettent au personnel de se frotter à diverses facettes de l'entreprise et à connaître vraiment sa façon de travailler. Mais ces valeurs sont également diffusées de façon plus traditionnelle par les séminaires ainsi que par les interviews qu'accordent les dirigeants à des médias externes et qui ont un retentissement interne (ces interviews sont également l'occasion de parler de l'ambition du groupe).

Les parcours professionnels diversifiés, permettent également de développer la coopération au sein de l'entreprise car elles permettent de tisser un réseau de liens informels entre collègues. Liens qui engendrent une façon de travailler : sans formalisme : de manière pragmatique et autonome ce qui nous ramène aux valeurs fondamentales.

De la même façon, la manière dont l'entreprise encourage l'innovation et l'expérimentation est liée aux valeurs fondamentales : on privilégie toujours l'initiative individuelle, la souplesse du management donc l'autonomie. Et la liaison avec le marketing correspond à la volonté affirmée dans les valeurs d'être proche du marché.

Nous voyons donc que tous ces éléments sont étroitement connectés entre eux et se renforcent l'un l'autre. Les liaisons sont parfois si imbriquées qu'il est difficile de décrire de manière claire l'articulation autour de l'ambition de ces différents mécanismes, c'est pourquoi la Figure 39 récapitule de manière graphique les éléments présents au sein du noyau ainsi que leurs nombreuses liaisons.



**Figure 39 : Représentation graphique du noyau de l' entreprise Consummex**

Les deux entreprises composant ce groupe présentées, penchons nous maintenant sur le groupe dans son ensemble.

#### II.43 Analyse globale du groupe n°4

Constataons tout d'abord qu'il existe un certain nombre de différences entre les deux entreprises que nous venons d'examiner. La place du dirigeant n'est ainsi pas la même. Elle est importante chez Consummex : le dirigeant influence la quasi totalité des aspects du pilotage de l'entreprise, alors que le PDG n'apparaît presque pas dans le noyau de Caoutex. De même observe-t-on une différence en terme d'orientation globale : nous pouvons faire émerger une ambition chez la première entreprise et non chez la seconde. Enfin la gestion de l'entreprise n'est pas aux mains des mêmes personnes : Consummex est dirigée par de purs managers alors que la direction de Caoutex est assurée par son actionnaire de référence.

Cependant, plus que ces différences, ce qui frappe à l'examen des noyaux de ces deux entreprises sont plutôt les points communs en ce qui concerne les fondements du pilotage de l'entreprise.

Tout d'abord, il faut remarquer que dans chacune des deux entreprises, les éléments composant le noyau sont nombreux (22 chez Consommex, 18 chez Caoutex). Par ailleurs, le noyau est bien partagé, les items cités par l'ensemble des personnes interrogées ne sont pas rares (l'ensemble des mécanismes de GRH pour Consommex, ou les valeurs fondamentales de Caoutex, par exemple).

En observant les deux noyaux, nous pouvons remarquer l'importance de la croissance comme générateur de profil pour les deux entreprises. Alors qu'un certain nombre d'acteurs perçoivent un accroissement de la pression du court terme dû à la montée en puissance des marchés financiers, les deux entreprises du groupe cinq, semblent inverser la problématique. Le principal n'est pas la gestion du profit de court terme, mais celui-ci n'est vu que comme une conséquence d'une gestion saine sur le long terme. C'est le développement de l'entreprise, sa croissance qui permet d'engranger des bénéfices et d'augmenter le résultat à court terme : la similitude de propos entre ces deux interlocuteurs appartenant chacun à l'une des deux entreprises est frappante :

Chez Consommex :

*« C'est un peu dans [le...] code génétique [de la maison], à mon avis d'avoir toujours cherché l'équilibre entre les diverses sollicitations. Je me souviens qu'il y a 25 ans, nous disions déjà : « Nous sommes une entreprise, elle appartient à ses actionnaires, mais elle appartient aussi à ses consommateurs, elle appartient aussi à son personnel [...] Le patron [...] a fixé des objectifs volontairement ambitieux en terme de chiffre d'affaires. Il n'a pas fixé des objectifs de profit, mais de chiffre d'affaires, en disant : « Nous, nous pensons que nous devons nous fixer des objectifs de chiffre d'affaires parce que c'est en faisant du chiffre d'affaires qu'on pourra assurer le développement financier et humain. [...] ». Nous, nous disons : « Nous voulons faire du chiffre, parce que c'est en faisant du chiffre que nous arriverons à rendre nos actionnaires heureux, à rendre notre personnel confortable et performant et à faire ce qu'il faut pour atteindre de plus en plus de consommateurs dans le monde. » K.R. Directeur Général, Consommex.*

Chez Caoutex :

*« Au niveau du groupe, le principal objectif est de satisfaire les besoins de nos clients, ce qui nous permettra de durer. Dans une entreprise comme la nôtre, notre ligne de fond essentielle est le moyen long terme. Si on veut satisfaire les besoins des clients, il faut aussi satisfaire les hommes qui constituent l'entreprise et les besoins de nos actionnaires. Sinon on n'aura pas les degrés de liberté qui nous permettront de satisfaire les besoins de nos clients. [...] Quand on a cette ligne de fond à moyen long terme, on a fatalement des résultats que l'on peut communiquer à court terme. Mais l'attitude de l'entreprise par rapport aux profits financiers de court terme, si on pilote comme cela on serait lâche et puis on s'en va, mais ce n'est pas notre business ». J.G.C. Directeur des Ressources Humaines, Filiale K, Caoutex.*

Cependant, il est vrai que cette attitude peut être facilitée par la composition du capital des deux sociétés qui assure une relative stabilité. Aucune des deux entreprises n'a ainsi à craindre d'OPA suite à la défection d'un de ses actionnaires pour manque de résultats.

Outre cette orientation sur la croissance, ce qui frappe également lorsque l'on observe l'articulation du mode de pilotage de ces entreprises est la formidable imbrication des différents mécanismes. Elle est particulièrement prégnante chez Consommex, où la plupart des dispositifs sont en interaction les uns avec les autres, un même concept, une même notion dont on veut imprégner les salariés se retrouve ainsi dans plusieurs mécanismes : l'orientation dans la durée : se retrouve dans les politiques de gestion des ressources humaines, dans la manière d'appréhender le profit etc. chez Caoutex. De même l'innovation chez Consommex se retrouve à la fois au niveau individuel (mécanismes d'encouragement individuels) et au niveau stratégique. Nous retrouvons ici les propos de Collins & Porras (1996b) :

*« Une entreprise visionnaire crée un environnement global, enveloppant les employés et les bombardant d'un ensemble de signaux si cohérents et en une interaction positive si forte qu'il en devient pratiquement impossible de se méprendre sur l'idéologie de l'entreprise comme sur ses ambitions. [...] » (1996b:276)*

Cependant, plus que cette cohérence, ces entreprises sont également caractérisée par leur gestion de la diversité, car ces propos d'un membre de Constructex nous le rappelle d'ailleurs, une trop grande cohérence peut être dangereuse :

*« Collins & Porras, dans les 15 jours que j'ai passés avec eux pour ce séminaire, avaient pris un exemple [...] pour montrer qu'ils n'étaient pas dupes du parfait exemple de l'entreprise telle qu'ils la décrivent. C'était la secte Moon, parce qu'ils ont une vision, la déclinent, font un alignement très très fixe et [ça devient] trop instrumental. Et c'est là où les très grandes entreprises, leur très grande force, [...] c'est d'être capable de gérer la diversité, parce qu'il faut du désordre pour vivre. » J.D.R. Directeur Général Adjoint, Constructex.*

Or justement, cette capacité de gérer la diversité est intégrée au cœur même des mécanismes de pilotage des deux entreprises : c'est la place laissée aux profils atypiques, les iconoclastes, chez Caoutex ou la « saine inquiétude » chez Consommex qui veut que l'on remette toujours en cause ses schémas de pensées ou la manière qu'on a de faire les choses :

*« La direction générale a toujours peur de s'enfermer dans des raisonnements, surtout quand le formel est indiscutable. Et donc quand vous avez des trucs du genre « cause 1 ; cause 2 ; cause 3 crée l'effet x », on va vous arrêter avant [...] Le nombre de gens qui étaient estomaqués, malades de se voir remettre en cause un exposé qui était considéré comme impeccable et pour lequel ils avaient eus de bonnes notes toute leur vie ! Ils se demandaient s'ils n'étaient pas tombés dans une maison de fous. [...] Donc nous avons une façon de raisonner. C'est remettre en cause, vérifier si l'axiome est juste, etc. » S.N. Directeur de la formation, Consommex.*

Propos que confirme d'ailleurs la direction :

*« Sous prétexte que nous avons des affaires qui sont prospères, nous ne pouvons pas commencer à nous goberger, il faut rester inquiet. [...] Quelque part, nous l'avons fait : devenir un géant de notre métier, pourquoi est-ce que d'autres ne le feraient pas ? Donc, il faut que nous restions inquiets, mais inquiets d'une façon saine, pas de façon malade au point de s'inhiber soit même, de ne plus rien faire. Donc nous parlons de la saine inquiétude. » K.L. Directeur Général, Consommex.*

Par ailleurs, tous ces mécanismes sont véritablement intégrés dans la durée. Les politiques de gestion des ressources humaines sont représentatives de cet état de fait : recrutement de jeunes, promotion interne, accumulation d'expériences variées et formation relativement poussée à la culture « maison » figurent parmi les mécanismes présent dans le noyau.

Nous avons appelé ces organisations « paradigmatiques » compte tenu du fait qu'elles ne disposaient pas de vision ou d'ambition clairement exprimée qui guidait leur trajectoire. Toutefois, cette appellation semble quelque peu maladroite puisque dans le chapitre 3 nous avons mis l'accent sur les risques encourus par les organisations ne se basant que sur leur paradigme. Or, ces deux entreprises gèrent simultanément l'alignement de leurs orientations stratégiques avec leurs aspects identitaires et des mécanismes capable de faire émerger une certaine forme de diversité, s'il n'y avait pas cette absence de vision explicite (surtout visible chez Caoutex) les profils de ces entreprises auraient correspondu au mode de pilotage mise en lumière à la fin du chapitre 4 de notre analyse de la littérature. Consommex semble d'ailleurs être l'entreprise qui en est la plus proche puisque l'ambition d'être leader émerge des propos de nos interlocuteurs.

Nous pourrions d'ailleurs aller plus loin puisque dans les propos de certaines des personnes interrogées apparaît ce qui pourrait être interprété comme une raison d'être au sein de leur entreprise<sup>103</sup> (toutefois celle-ci n'est pas clairement exprimée et lorsqu'on leur pose la question de l'existence éventuelle d'une telle raison d'être, aucune de ces personnes ne répond franchement par l'affirmative) Nous retrouverions alors l'articulation vision = objectif ambitieux (ici les 100 milliards de C.A.) + valeurs fondamentales + raison d'être proposée par Collins & Porras (1991, 1996a, 1996b)

Toujours est-il que Consommex apparaît comme l'entreprise dont l'articulation des mécanismes de pilotage semble la plus aboutie : la quasi totalité des éléments recensés dans la littérature sont utilisés et la représentation du pilotage et de l'orientation de l'entreprise semble bien partagée.

Enfin, il nous reste un dernier cas à étudier, qui forme un groupe à lui tout seul tant ses caractéristiques sont uniques et se différencient de celles des autres groupes.

---

<sup>103</sup> Raison d'être que nous pourrions retranscrire (en nous efforçant de ne pas trahir l'identité de l'entreprise) comme « Mettre en valeur l'être humain, grâce à nos produits. »



## II.5 Groupe n°5: le holding : Distributex

Ce groupe ne comprend qu'un membre dans notre échantillon : le groupe Distriselex. Nous nous limiterons donc ici à une brève présentation de ses caractéristiques.

Distriselex est une holding qui comprend un ensemble d'enseignes opérant dans la distribution spécialisées de biens destinés aussi bien à une clientèle d'entreprises que de particuliers. Le groupe Distriselex, est relativement jeune, il a été constitué petit à petit par un fondateur-entrepreneur qui a racheté progressivement les différentes entités composant le groupe. Distriselex existe ainsi sous cette forme que depuis moins d'une dizaine d'années.

Le noyau de cette entreprise est très réduit. Il ne comporte que quinze éléments. D'autre part, les liens entre ces différents éléments ne sont pas visibles (s'ils existent) au sein de ce noyau résultant des points communs des entretiens effectués au sein de cette entreprise.

Une vision explicite semble émerger de certains entretiens, dans d'autre cependant celle-ci apparaît plus en filigrane, c'est pourquoi nous ne la représentons sur notre schémas qu'en pointillés. Cette ambition est simplement « d'être le leader du marché de la distribution spécialisée. ». Elle induit directement deux stratégies : d'une part augmenter la part de marché, et d'autre part internationaliser le groupe. Une troisième stratégie globale est mise en œuvre : la satisfaction des actionnaires qui exigent un certain niveau de rémunération à court terme. L'ensemble de ces stratégies sont alimentées par les plans stratégiques des filiales du groupe.

L'ambition influence également un petit nombre de valeurs fondamentales dont les plus importantes sont le respect des hommes et le souci du client, car pour les personnes interrogées, dans un groupe de service comme Distriselex la performance dépend avant tout de la satisfaction du client qui doit être fidèles aux enseignes et donc de la prestation du personnel. Toutefois ces valeurs ne sont pas citées par suffisamment de personnes pour apparaître au sein du noyau. Par ailleurs, aucune culture commune n'émerge de nos entretiens. Certaines enseignes ont par contre des cultures locales assez fortes. Nous représentons donc également les valeurs en pointillés. Toutefois, des efforts importants sont consentis par le groupe pour diffuser ces valeurs : journal interne, université du groupe pour les cadres, journée d'accueil pour les nouveaux embauchés, rôle de relais des managers etc.

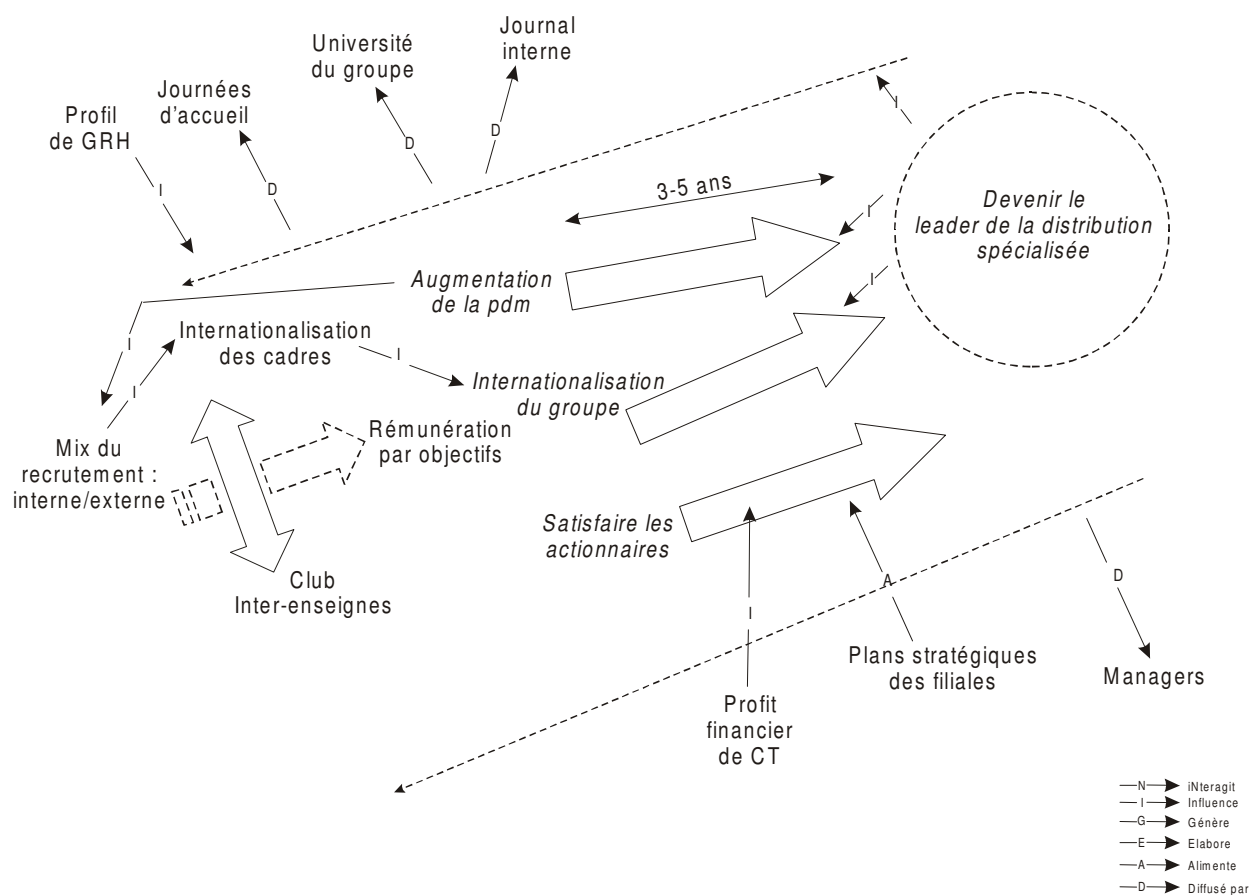
La stratégie d'augmentation de la part de marché et celle d'internationalisation sont liées à la politique de gestion des ressources humaines, qui est un des principaux domaines où existe une coordination au niveau du groupe avec un DRH groupe. Cette internationalisation

conduit ainsi à un mix de la promotion qui se fait de manière interne mais également en faisant appel à des personnes issues de l'extérieur de l'entreprise. Le but d'internationaliser le personnel en intégrant des personnes ayant déjà travaillé à l'étranger ou ayant une autre nationalité que française comme la majorité des personnes se trouvant actuellement au sein des enseignes du groupe. C'est ainsi que le PDG d'une des principales filiales que nous avons rencontré est suédois.

Enfin, pour favoriser la diversité, le groupe Distriselex encourage l'initiative à travers la rémunération par objectif, mais ne semble pas disposer de dispositifs formels d'innovation. Il dispose également de club inter-enseignes pour permettre aux différentes fonctions de l'entreprise d'échanger leurs expériences et leurs informations. Ce qui permet également de fournir une certaine cohérence au groupe. Toutefois ces dispositifs ne semblent pas, d'après les informations dont nous disposons, être liés de manière explicite aux autres mécanismes de pilotage de l'entreprise.

Ainsi, au sein du groupe Distriselex, la cohérence, l'alignement, entre les différents mécanismes ne semblent pas fortement assuré. Seuls les stratégies et la GRH semblent liés. La direction semble toutefois vouloir faire émerger une culture globale devant fédérer le groupe, mais celle-ci n'est pas encore partagée à l'heure actuelle. Le groupe porte donc encore fortement les stigmates de sa structure de holding. D'autant que l'orientation financière est elle explicite puisque figurant parmi les principales orientations stratégiques de l'entreprise.

La Figure 40 récapitule les différents aspects du noyau :



**Figure 40 : Représentation du noyau du groupe Distriselex**

Ce dernier profil achève la présentation de nos onze entreprises.

### **III. Synthèse des enseignements de l'étude de terrain et retour sur la littérature**

Au terme de ce long chapitre 9 nous avons donc examiné l'ensemble des profils des entreprises faisant partie de notre étude empirique. Nous avons pu regrouper ces différentes organisations dans cinq groupes rassemblant les organisations ayant des points communs. Il faut toutefois bien reconnaître que ces groupes ne sont pas toujours très homogènes dans leur constitution interne. La meilleure preuve nous en est donnée par un profil comme celui d'Agrolimex, qui figure dans le groupe n°3 parce qu'il connaît des restructurations, mais qui en même temps se rapproche de profils tels celui de Servex classée, elle, dans le groupe n°2.

Toutefois ce regroupement nous permet de tirer un certain nombre d'enseignements notamment en nous fournissant des éléments à comparer avec la littérature.

### III.1 D'une gradation à une progression dans le pilotage visionnaire ?

#### III.11 La gradation de Collins & Porras (1996b) n'est pas vérifiée

Tout d'abord, notre regroupement des entreprises en cinq ensembles met en lumière la non pertinence du moins au sein des entreprises françaises, de la gradation des entreprises visionnaires faites par Collins & Porras (1996b) qui distinguaient les entreprises très visionnaires des entreprises moyennement visionnaires.

Nous mettons quant à nous en lumière différents type d'entreprises visionnaires. Ainsi Servex et Consommex qui obtiennent le même nombre de citations à notre mailing de départ auprès des dirigeants, n'ont pas le même profil. L'une, Servex, possède un PDG que l'on pourrait qualifier de visionnaire, l'autre, Consommex, correspondrait plus, comme nous venons de le constater, à une entreprise où la vision est fortement internalisée par l'organisation.

#### III.12 Une progression dans le mode de pilotage par la vision ?

S'il n'y a pas de gradation, l'ensemble des profils que nous avons étudiés nous permet toutefois de faire émerger une sorte de progression dans le mode de pilotage. Il semble que dans un premier temps les entreprises cherchent d'abord à assurer leur rentabilité (C'est le cas de Pétrochimex par ex.). Celle-ci acquise, l'enjeu devient d'aligner les différentes dimensions de l'entreprise, ce qui passe par la création (cas Electronex) ou la modification (cas Telecomex) de politiques de gestion de ressources humaines, de valeurs communes etc. Ces aspects créés, et la cohérence entre les différents éléments du pilotage acquise, l'enjeu devient de ne pas laisser cet ensemble se scléroser et l'entreprise s'attelle à mettre en place des mécanismes générateurs de diversité (cas Constructex, Consommex...) Bien sûr, seule l'observation sur le long terme des trajectoires de ces entreprises nous permettrait de vérifier ces conjectures quant à l'évolution du mode de pilotage des entreprises.

D'un certain point de vue, les entreprises françaises étudiées se trouveraient donc encore en retard par rapports aux entreprises américaines décrites par Collins & Porras (1996b) : l'intégration de la diversité ne se trouve pas encore au cœur des problématiques managériales et stratégiques des entreprises françaises que nous avons étudiées. Une large part d'entre elles, qui par le passé étaient dépendantes du modèle économique français (rôle de l'Etat fort...) ont d'abord dû se restructurer et n'en sont donc encore qu'à construire ou renforcer leur alignement interne. A contrario des entreprises comme Consommex ou

Caoutex, qui opèrent dans des secteurs où l'Etat prenait traditionnellement un rôle moins grand ont elles déjà dépassé cette problématique.

Soulignons toutefois le fait que l'étude de Collins & Porras (1996b) se centre sur douze entreprises américaines, ce qui est loin de représenter la totalité du tissu économique d'outre atlantique, et qu'il est fort improbable que toutes les entreprises américaines soit gérées de la même façon que les entreprises visionnaires étudiées.

### **III.2 Une articulation vision, raison d'être, valeurs partiellement infirmée dans notre échantillon**

Notre étude empirique nous permet également de ne pas retenir, du moins en ce qui concerne les entreprises de notre échantillon, l'articulation entre la vision et les autres mécanismes de pilotage, telle que cette articulation est par exemple proposée par Collins & Porras (1991, 1996b) ou Lipton (1992) En effet, les deux premiers auteurs, définissent la vision au sens large comme la somme d'un grand objectif audacieux, d'une raison d'être et de valeurs fondamentales. Lipton quant à lui préfère l'équation : vision = culture + mission<sup>104</sup> + stratégies, ce qui est tout de même très proche.

Or, tous ces éléments ne sont pas présents au sein des représentations du pilotage des entreprises étudiées. Le grand objectif audacieux, est l'élément le plus visible : c'est l'ambition d'être leader affichée par la plupart des organisations, cela peut aussi être l'objectif de cent milliards de C.A. en 2000 voulue par Consommex. Les éléments culturels sont également présents, notamment avec les valeurs valeurs : respects des hommes, souci du client, ouverture à l'international, semblent être les plus présentes. Par contre, aucune des entreprises examinées ne possède de raison d'être ou de dessein. Les dirigeants interrogés semblent même se méfier de ces grands credo, comme nous le confie un des Directeurs des Ressources Humaines d'Electronex :

*« Je suis devenu un peu cynique avec toutes ces grandes déclarations métaphysiques. Je n'y crois plus , j'y ai cru très fortement mais cela est fini. Si on n'est pas très certain de pouvoir faire ce que l'on prétend, cela peut devenir contre productif. Parmi les employés, cela peut devenir très*

---

<sup>104</sup> Pris au sens de dessein, donc de raison d'être de l'organisation. Cf. Chapitre 2

*cynique. Donc les [...] 'missions statements', je n'y crois plus. Je trouve que ce sont des usines à gaz. » D.S., DRH, Electronex, branche 1*

Pour une large majorité des personnes interrogés, ces déclarations, ces « mission statements » dans lesquelles les entreprises officialisent leur raison d'être sont trop « américaines ». Un des directeurs généraux d'Electronex précise ce sentiment :

*« [Dans] un certain nombre de grandes sociétés américaines, [...] on dit « Voilà notre mission statement, [...] ». Moi, j'ai connu tout ça dans l'entreprise où je travaillais avant. Bon, [à mon avis,] il faut faire attention, [...] les européens sont un peu plus critiques, un peu plus ironiques, je dirais presque. » K.N. Directeur Général, Electronex, Branche 1*

Et nous pouvons nous demander si l'esprit traditionnellement cartésien des français n'ajouterait pas encore à cette méfiance pour ce genre de déclarations et de grandes missions, le personnel préférant des objectifs plus pratiques ou en tous cas plus pragmatiques.

### **III.3 La pertinence du concept d'ambition**

Cependant, si la raison d'être ne semble pas un concept pertinent en France, le concept d'ambition (ou d'intention stratégique, telle que le définit Hamel & Prahalad (1989) c'est à dire « l'obsession du leadership global, poursuivie pendant plusieurs années. »<sup>105</sup>) semble tout à fait recevable. En effet, une large majorité d'entreprises étudiées poursuivent un tel objectif. Ainsi, malgré le manque de fondements empiriques de leur ouvrage, Hamel & Prahalad (1995) semblent avoir mis à jour un concept utile en management stratégique.

Toutefois, il nous faut également atténuer ces propos, et nous demander si cet objectif provient réellement d'une volonté où s'il n'est pas au moins en partie conditionné par l'environnement et le contexte actuel. En effet, comme le souligne Batsch (1993) :

*« L'adaptation à la dimension internationale des marchés a une contrepartie sectorielle. [...] La mondialisation des activités élève la masse critique et contraint les grands groupes à se concentrer sur un nombre restreint d'activités et à procéder par acquisition de part de marché par croissance externe. [...] Alors que les protections nationales permettaient*

---

<sup>105</sup> Cf. Chapitre 2

*aux groupes de se diversifier, l'ouverture des frontières et la dérégulation les ont obligés à se spécialiser. Ils ont dû substituer à leurs avantages nationaux dans des champs d'activités diversifiés, des avantages de dimensions dans un nombre plus restreint de secteurs. » (1993:15)*

Nous pouvons rapprocher ce passage des propos de certains de nos interlocuteurs qui nous ont déclarés qu'ils n'avaient pas le choix, s'ils ne devenaient pas leader ou au moins ne rejoignaient pas le groupe de tête, la position de leur entreprise était menacée :

*« C'est une obligation, sinon nous sommes morts. La vision de dire « On veut être une major européenne » parce que si nous restons sur une base purement française nous sommes morts, nous sommes rachetés par [un de nos concurrents.] » C.Y., Directeur de la stratégie, Audiovisex*

Dès lors l'ambition provient moins d'une volonté que d'une contrainte environnementale. C'est donc plus cette contrainte que la volonté de mobiliser le personnel qui explique que la plupart des entreprises affichent la volonté de devenir leader sur leurs métiers.

Toutefois, cette quête de sens, cette volonté de mobiliser les salariés autour d'un grand objectif qui en vaille la peine est également un facteur souvent cité pour expliquer le fait que l'entreprise soit pilotée par la vision. Plus de la moitié de nos interlocuteurs l'évoquent ! Et certains vont même plus loin, tel le directeur de la stratégie d'Agroalimex qui déclare :

*« C'est aussi dans l'air du temps. On doit aussi être influencé par ce qui se passe autour de nous. [...] La fin du verrou idéologique fait que les gens sont de moins en moins orientés par des sens qui leurs sont imposés et qu'ils sont en quête de sens » K.B. Directeur de la stratégie, Agroalimex.*

#### **III.4 La vision : intentionnalité ou rationalisation a posteriori ?**

Dans la littérature, la plupart des auteurs, notamment ceux de l'école du leadership (Cf. Chapitre 1) ont insisté sur le fait que la vision était l'expression d'une intentionnalité. Toutefois, à la lumière de l'observation de la trajectoire de certaines des entreprises étudiées nous pouvons nous interroger : la vision n'est-elle pas une représentation reconstruite a posteriori ?

Prenons l'exemple de Servex, Peu après la fin de notre étude en son sein, cette entreprise a décidé de filialiser ses activités de services. Or ce recentrage n'était pas totalement cohérent avec la vision telle que celle-ci avait été exprimée dans nos entretiens. La vision exprimée à cet époque englobait en effet les deux pôles de l'entreprise. Depuis ce recentrage, la vision a été modifiée. Telle qu'elle est communiquée par le groupe, elle est beaucoup plus centrée sur la communication.

Un tel changement nous conduit donc à nous questionner sur la nature exacte de la vision . Celle-ci exprime-t-elle une intentionalité (dans ce cas la vision de Servex telle qu'elle nous avait été présentée lors de notre étude aurait dû dessiner ce changement de trajectoire, ce qui n'était pas le cas) ? Ou au contraire, la vision est-elle une rationalisation a posteriori destinée uniquement à la communication d'une orientation nouvelle ?

Il est vraisemblable que la vérité se situe entre les deux. Comme le souligne Koenig (1996) :

*« Les situations les plus courantes se tiennent dans l'entre-deux de l'impuissance et de l'omnipotence ; l'influence, si elle est distribuée de manière symétrique ne s'y exerce pas à sens unique. En d'autres mots, la stratégie<sup>106</sup> est profondément dialectique. [...] Elle est en effet prise dans un processus dialectique fait d'action, de réactions et de rétroactions. »*  
(1996:8)

Une vision plus ou moins implicite est élaborée par le top management en tenant compte de divers paramètres (état de l'environnement, de l'entreprise, échos des analyses financiers, etc.). Nombre de dirigeants rencontrés l'ont souligné : avoir une vision de l'avenir est indispensable. Au moins trois nous citent d'ailleurs à cet égard les paroles de Sénèque : « Il n'y a pas de vents favorables pour qui ne sait pas où il veut aller. ». Cette vision guide les actions futures de l'entreprise, mais n'est pas communiquée à l'extérieur ou utilisée pour mobiliser le personnel.

Une fois la nouvelle perspective se dessinant, la vision devient un véritable outil de communication à destination tant des membres de l'organisation que de l'externe (et de la communauté financière en particulier.) Cette interprétation permet d'expliquer en partie le paradoxe mis en lumière lors de l'examen des entreprises du groupe 3, telles Electronex ou

---

<sup>106</sup> Au sens le plus général du terme. Tout ce qui à trait à l'orientation de l'entreprise, donc la vision.



Telecomex, à savoir le fait que les entreprises en changement n'avaient pas de vision explicite et que donc celle-ci semblait réservée aux entreprises en bonne santé. La vision ne devient explicite qu'une fois l'entreprise « sur des rails », elle sert alors à guider l'action quotidienne des membres de l'organisation. Auparavant, elle reste implicite et du seul ressort du top management, soit que son contenu est encore trop confidentiel (exprimer une vision centrée sur un pôle d'activité alors que l'entreprise en compte encore deux, c'est révéler sa stratégie aux concurrents et cela risque de démobiliser la partie de l'entreprise exclue de la vision) soit qu'elle risque de distraire les salariés de leur véritable objectif lors d'une phase de dégel : changer les pratiques actuelles.

### III.5 Vision et rôle du dirigeant

Les propos précédents et de manière générale notre étude empirique dans son ensemble nous permettent également de faire un retour sur la littérature portant sur le rôle du dirigeant. Hormis le chapitre 1, qui présente un « dirigeant héroïque, statufié non plus en tant que grand décideur mais en tant que visionnaire inspiré. » (Laroche & Nioche, 1998), le rôle du leader est quelque peu occulté par les autres approches de la littérature. Or, notre étude de terrain le montre, **le leadership reste cependant un élément clé**. Comme le soulignent Collins & Porras (1996b) : « il serait naïf de suggérer que n'importe quelle personne prise au hasard pourrait devenir le PDG d'une entreprise [pilotee par la vision] et que cette dernière continuerait de fonctionner au top niveau. La direction aura toujours un impact sur l'organisation. - dans la plupart des cas un impact significatif. - » Nous le voyons, dans la grande majorité des entreprises étudiées, le dirigeant prend une part très importante dans l'élaboration de la vision, des valeurs fondamentales ainsi que des stratégies de l'entreprise. Cela est prégnant chez Servex et Finex, les entreprises du groupe 2 mais également dans celles d'autres groupes : Consommex, Constructex, Electronex ou Agroalimex.

Toutefois, le type de leadership présent dans les entreprises visionnaires se démarque de l'école entrepreneuriale sur 2 points importants :

- « **Ce n'est pas la qualité du leadership qui sépare le plus les entreprises [pilotees par la vision] des [autres] entreprises [...] c'est la continuité et la qualité du leadership.** [...] Les entreprises visionnaires [... tout comme celles de notre échantillon témoin] ont eu un excellent management à certains moments de leur histoire. Mais les entreprises visionnaires ont [...] assuré une meilleure continuité dans le leadership [... elles] ont eu un meilleur développement du

management et une meilleure planification successorale. » (Collins & Porras, 1996b) Cette continuité est particulièrement visible chez Constructex, ou Consummex.

- « Le dirigeant ne surplombe nullement l'organisation. [...] Le dirigeant pilote des processus qui produisent de l'action bien plus qu'il ne produit de l'action directement. » (Laroche & Nioche, 1998) Le dirigeant produit des représentations (la vision) qui vont conditionner l'action ou l'encadrer (en mettant en place des valeurs fondamentales ou en adaptant les existantes) « Cette position est à la fois son privilège et sa malédiction : elle lui confère également le pouvoir d'un intervenant à un méta-niveau, mais signale également sa faiblesse et sa dépendance à l'égard des autres. Ce sont les autres qui fabriquent ses décisions par leur action. Surgit donc la capacité du dirigeant à façonner les processus qui produiront l'action, et par ce biais à engendrer, favoriser et reconnaître les actions porteuses de renouveau. » (Ibid.)

**Le dirigeant se pose donc en ultime arbitre entre les multiples tensions. Il est le chef d'orchestre des interactions en œuvre dans l'entreprise.** Son rôle est d'ailleurs de les favoriser à double titre. D'une part puisque nous l'avons vu, les représentations sociales communes à l'organisation se forment dans les interactions entre ses membres. **C'est donc en interagissant avec ses membres et en orientant leurs interactions que le dirigeant peut être en mesure d'influer les valeurs fondamentales ainsi que le partage de la vision.** Ces interactions avec les membres de l'organisation prennent notamment la forme des multiples rencontres, séminaires et conventions qu'effectuent le dirigeant et qui lui permettent d'obtenir des informations et des feedbacks de la part de l'organisation mais aussi de faire passer ses orientations et ses vues sur l'entreprise. D'autre part c'est par les interactions entre l'entreprise et son environnement<sup>107</sup> mais également entre les différentes composantes de l'organisation qu'émerge en partie la diversité nécessaire à sa survie.

---

<sup>107</sup> A cet égard, les propos de ce membre de la direction de Caoutex sont éloquentes : « *[Le dirigeant] doit trouver un équilibre toujours délicat entre des clients, le personnel et l'actionnaire. [...] Aucun des trois pôles n'est plus important que l'autre, ils forment une équipe. Le rôle du patron est de dire : « Je suis le représentant dans l'entreprise du client, de l'actionnaire, et en même temps je dois trouver des clients pour faire travailler mon personnel. » J.Q.L. Directeur des relations extérieures et de la sécurité, Caoutex.*

**De manière plus large, le processus de pilotage par la vision induit une répartition différente des rôles au sein de l'entreprise. Ces rôles avaient déjà été mis en lumière par Bartlett & Ghoshal (1993) chez ABB :**

Nous l'avons vu, « au niveau de la direction [...] les dirigeants [...] créent une identité organisationnelle partagée, [...] une « glue organisationnelle » (Bartlett & Ghoshal, 1993) Plus exactement ils contribuent à l'émergence d'une identité organisationnelle, celle-ci, ne pouvant être créée consciemment de toute pièce. « Le top management établit [en quelque sorte] les critères avec lesquels les employés peuvent pré tester leurs initiatives. »

« **[Quant au...] middle management** [il] doit faire plus qu'uniquement communiquer les objectifs financiers, **il doit aussi communiquer la direction contenue dans l'intention stratégique**<sup>108</sup>. » (Hamel & Prahalad, 1989) Ce rôle de la hiérarchie est très important et souligné à plusieurs reprises dans nos entretiens comme en témoigne les propos de ce dirigeant de Telecomex :

*« [Le partage de la vision] passe par la communication [...] par la ligne hiérarchique. Nous demandons à ce que chaque manager relaie les informations vers ses collaborateurs. Cela peut aussi être de la communication directe d'un managers vers ses agents à la base. » J.Q.N. Directeur, Telecomex Activité G.*

« [Enfin,] **les front-line managers [...] ont évolué de leur rôle traditionnel de mise en œuvre des décisions top-down, pour devenir les premiers initiateurs de l'action entrepreneuriale, créant et poursuivant de nouvelles opportunités pour l'entreprise.** » (Ibid.) Cet exemple relaté par le secrétaire général de Servex est à cet égard éloquent :

*« [...] Une personne qui a une idée va en référer] à sa hiérarchie immédiate. Si cela ne coûte rien ou quasiment rien, nous allons lui dire de le faire, si cela coûte plus cela va remonter les échelons, mais cela va s'arrêter au niveau de la société. [...] Exemple précis : [...] Dans une cité difficile de la*

---

<sup>108</sup> communiquer la direction est différent de communiquer la vision. En effet prise au sens large, la vision contient des éléments (valeurs, etc.) qui tiennent en partie de la co-création par l'ensemble de l'organisation que d'une élaboration par le seul top management. Il ne faut donc pas déduire ici que nous avons une représentation simplement top-down de la conduite de l'entreprise.

*grande banlieue parisienne] il y a deux ou trois ans, nous avons fait une expérience consistant à recruter à temps partiel une trentaine de jeunes en échec scolaire, avec pour mission de petits travaux de bases de réparation des compteurs. Ensuite nous les avons gardés comme agents de gardiennage à plein temps. Nous rendons service à notre environnement social, mais en même temps, en réparant les compteurs nous reprenons la facturation. [...] C'est le chef de secteur, qui avait la responsabilité de distribuer l'eau sur la région de Mantes qui a pris l'initiative de faire cela et qui ensuite est venu nous en parler. » E.R. Secrétaire général, Servex.*

Témoin toutefois du fait que ce modèle d'entreprise n'est pas encore totalement adopté, ce rôle du front-line management ne va pas encore forcément de soi. Si certaines entreprises (Servex, Constructex..) semblent déjà l'avoir adopté, ce schéma de fonctionnement est encore à l'état de projet dans les autres entreprises. La tradition jacobine française de centralisation au sommet influence peut être également cet état de fait. Toutefois, on discerne dans les déclarations des personnes rencontrées que cette articulation commence à émerger progressivement.

Globalement pourtant, cette tendance à une telle répartition des rôles entre les différents niveaux de management (et notamment les attributions du sommet et du middle management), apparaît dans un nombre suffisant d'entreprises pour fournir selon nous une validation au moins partielle des travaux mis de Bartlett & Ghoshal (1993).

#### **IV. Conclusion du chapitre 9**

Ainsi, à l'issue de l'étude de ces onze entreprises et du rapprochement de ces résultats avec la littérature, nous pouvons dire que le concept de vision apporte une aide réelle à qui veut appréhender et se représenter le pilotage des entreprises. **A travers la vision, c'est-à-dire la représentation qu'ont les dirigeants de leur entreprise et de son futur, représentation qui tient à la fois de l'intentionnalité que de la rationalisation a posteriori, il est possible d'observer le mode de pilotage d'une entreprise et d'en fournir une représentation globale.**

En effet, la vision recouvre une réalité au sein des entreprises françaises, la vraie question porte plutôt sur le fait que cette vision soit explicite ou non et sur le fait de savoir si elle est utilisée pour mettre en cohérence les différents aspects du management stratégique ou

non. De ce point de vue, à l'image de Mintzberg & al. (1998) qui concluaient leur livre en écrivant qu'il existait un peu de chaque école de pensée dans le management stratégique, nous pouvons dire qu'il existe un peu des différentes approches de la littérature dans la représentation du mode de pilotage des entreprises françaises.

Pour une partie de ces entreprises, le pilotage peut être appréhendé de la façon suivante : Le rôle du PDG est primordial. C'est lui qui porte la vision. Celle-ci n'est donc pas toujours explicite, elle peut n'être présente que dans l'esprit de son dirigeant ou du top management. **C'est à travers le rôle du dirigeant que la vision sous-tend le pilotage de l'entreprise.** Cette situation se retrouve lorsque l'entreprise est de création relativement récente et que soit son PDG est une personne charismatique qui souhaite mettre en place un vrai style de management propre (Finex), soit qu'il souhaite réorienter l'activité du groupe (Servex). Dans une moindre mesure, cette situation existe également dans les entreprises en restructuration ou en forte réorientation (Electronex, Telecomex, Agroalimex) même si là, d'autres facteurs comptent.<sup>109</sup>

Dans d'autres entreprises, le mode de pilotage peut être représenté ainsi : le PDG joue son rôle, mais l'aspect important est d'une part le caractère fortement explicite de la vision et son alignement avec les valeurs fondamentales, les stratégies etc. (Constructex, Audiovisex). L'entreprise tout entière est orientée par une vision explicite relayée par le middle management. **Dans ces entreprises la vision conditionne véritablement une représentation et une articulation des différents aspects du pilotage de l'entreprise.**

Il existe un dernier type d'entreprises visionnaires (Consommex, Caoutex) dans laquelle la vision joue un rôle moins explicite que dans le groupe précédent, mais où les différents aspects du pilotage sont beaucoup plus interconnectés entre eux et beaucoup plus internalisés. **La vision devient partie intégrante d'un paradigme stratégique qui guide les actions de l'entreprise.** Le besoin d'avoir une vision explicite est dès lors moins prégnant. Les interactions entre eux sont permanentes et garantissent la pérennité du mode de pilotage, celui-ci datant d'ailleurs souvent de la fondation de l'entreprise. Ces entreprises se caractérisent également par le fait qu'elles mettent en place des mécanismes de gestion de la diversité (notamment à travers l'accent mis sur l'innovation individuelle et collective) et par

---

<sup>109</sup> Nous pouvons également rajouter à ces entreprises celles que nous avons étudiées dans notre mémoire de DEA (Ederlé, 1997) : les PME caractérisées par l'importance forte du PDG et son rôle primordiale dans la direction de son entreprise.

le fait que cette gestion de la diversité fait véritablement partie intégrante du mode de pilotage de l'entreprise. A ce double titre – interactions et cohérence extrêmes entre les différents aspects du pilotage et intégration de la gestion de la diversité – ces entreprises tiennent à la fois de la littérature sur le paradigme développée dans le chapitre 3 et des entreprises organisationnellement visionnaires tel que nous avons pu les représenter à l'issue du chapitre 4.

Ainsi, la vision semble être un bon point d'entrée pour observer le pilotage d'une entreprise dans son ensemble et en construire une représentation.

## Conclusion générale :

L'ensemble de notre recherche présentée, nous pouvons enfin conclure quant à ses apports tant du point de vue que de la recherche en gestion, du management stratégique qu'au niveau managérial. Mais, si notre travail présente un certain nombre d'apports importants, il n'est pas exempt de limites, certaines d'entre elles suggérant d'ailleurs des perspectives de recherches futures, tant pour nous même que pour la communauté scientifique et gestionnaire en général. Ces apports, ainsi que les limites et perspectives de recherches seront traités dans cet ordre dans les pages qui suivent.

### ***I. Apports conceptuels et managériaux de la recherche***

#### **I.1 Apports conceptuels**

Notre recherche nous permet tout d'abord de produire un ordonnancement d'une littérature auparavant éparse et non ordonnée.

**Alors que le champ de recherche consacré à la vision était flou, notre recherche met à jour une grille de lecture originale comportant 4 approches différentes mais complémentaires : celle explorant les relations entre la vision et le leadership, celle traitant de la vision et des aspects culturels (raison d'être, valeurs, culture...), celle permettant de conceptualiser la vision comme une représentation collective et enfin celle**

**mettant à jour le nécessaire « contrepoids » à l'alignement induit par la vision : le maintien d'une certaine diversité au sein de l'entreprise.**

Par ailleurs, dans un domaine jusqu'à présent largement dominé par les travaux conceptuels voire de consultants, en tous cas non appuyés par des données empiriques, cette construction conceptuelle, nourrie de données empiriques par un processus dialectique entre théorie et terrain, nous permet de souligner l'utilité du concept de vision pour appréhender le pilotage des entreprises et en obtenir une représentation globale. La vision fournit un bon point d'entrée pour étudier comment, d'après les dirigeants, les différents aspects (stratégies, objectifs, valeurs, profit...) du pilotage de leur organisation s'articulent.

**La vision au sens strict, définie comme étant « une description d'un état futur et désirable de l'organisation et/ou de son environnement », tient autant d'une intentionnalité, que d'une rationalisation a posteriori des actions de l'organisation. Elle est implicite dans certaines organisations, car portée par le dirigeant, ou partie intégrante d'un paradigme stratégique et organisationnel, explicite dans d'autres où la vision est l'élément structurant d'un mode de pilotage que nous avons appelé « pilotage par la vision. »**

**Ce mode de pilotage recouvre un mode de conduite de l'organisation explicitement orienté par cette représentation qu'est la vision, c'est-à-dire dont les dispositifs de cadrage (valeurs fondamentales, cultures, paradigme...), encadrent la cognition, l'action et les stratégies, de l'organisation et de ses membres et les orientent vers l'atteinte de cette vision. Le pilotage par la vision se caractérise également par sa gestion à long terme du profit financier et des ressources humaines de l'entreprise. Toutefois, outre cet alignement fort entre ces différents éléments générateurs d'actions, l'entreprise visionnaire (i.e. pilotée par la vision) met également en œuvre des mécanismes destinés à favoriser la diversité en son sein afin de profiter d'une part, des opportunités non prévues qui pourraient apparaître dans l'environnement, et d'autre part de ne pas laisser se former un écart trop grand entre sa propre évolution et celle de son environnement. Dans notre échantillon, des groupes comme Consommex ou Constructex, peuvent par exemple être considérés comme des entreprises pilotées par la vision car tous leurs mécanismes sont cohérents entre eux et orientés vers la vision.**

Ainsi, une entreprise sera considérée comme n'étant pas pilotée par la vision si elle n'est pas guidée par une telle représentation du futur (une entreprise peut par exemple, être



guidée par un ensemble de critères financiers, par des plans plus précis qu'une vision, ou elle peut également ne pas avoir du tout de guide à long terme...). Des entreprises comme Distriselex ou Petrochimex ne sont donc pas pilotées par la vision. De même, une entreprise ne sera pas considérée comme visionnaire si les différents leviers de pilotage que sont la gestion des ressources humaines, la culture, les valeurs etc. ne sont pas alignés entre eux et/ou avec la vision que l'entreprise se propose d'atteindre. Une entreprise comme Telecomex appartient à cette catégorie d'entreprises où l'alignement n'est pas réalisé. Enfin, les entreprises dont la vision est implicite et portée par le seul dirigeant, ne peuvent pas non plus à proprement parler être qualifiée d'entreprises visionnaires au sens où nous l'entendons <sup>110</sup>. Servex et dans une moindre mesure Finex<sup>111</sup> sont dans ce cas.

**Ces conclusions issues du terrain nous permettent de renforcer un certain nombre de recherches** (Bartlett & Ghoshal, 1993 sur le rôle des dirigeants ; Hamel & Prahalad, 1995 sur le concept d'intention stratégique/ambition) mais aussi d'en infirmer certaines (telles celles de Collins & Porras (1996b) ou Lipton (1992) sur des points comme la gradation des entreprises visionnaires ou l'articulation entre vision, raison d'être et valeurs fondamentales). Notre travail fournit en tout cas une recherche empirique solide, un point d'appui dans un champ de recherche où, jusqu'à présent les données de terrain faisaient défaut.

**Du point de vue méthodologique, notre recherche nous a permis de développer un protocole de recherche basé sur l'accord intersubjectif<sup>112</sup>, et qui nous permet de recenser les éléments présents au niveau du pilotage de l'entreprise et d'évaluer notamment l'alignement, le degré de gestion de la diversité ainsi que l'importance du rôle du dirigeant.**

---

<sup>110</sup> Ce n'est pas l'organisation qui est visionnaire dans ce cas mais son leader (Cf. Chapitre 1)

<sup>111</sup> Puisque, comme nous l'avons vu dans le chapitre précédent, il semble que la direction de l'entreprise ait la volonté de mettre en place un style de management qui a bien des égards se rapproche de celui des entreprises visionnaires.

<sup>112</sup> Les éléments ainsi recueillis (i.e. émergeant de cet accord intersubjectif) ont souvent été confirmés par d'autres sources (rapports annuels, journaux, etc.). Il s'avère donc que notre méthodologie permet bien dans une certaine mesure, d'appréhender des éléments réels en interrogeant plusieurs personnes sur le même sujet. Ainsi, se baser sur des déclarations, qui impliquent souvent la perception des individus ne semble pas constituer un obstacle à l'étude des faits.

Nous avons voulu que cette méthodologie soit la plus précise et la plus détaillée possible de façon à donner la possibilité à d'autres chercheurs d'étendre notre recherche sur d'autres terrains similaires ou complémentaires de celui choisi pour cette thèse.

## **I.2 Apports managériaux**

En dehors de ces aspects conceptuels et théoriques, notre recherche fournit également des apports managériaux intéressant le praticien.

Tout d'abord, et élément important, **notre recherche souligne l'importance du point de vue de la stratégie, du contexte dans lequel est plongé l'entreprise.** Ce contexte englobe principalement deux aspects : un aspect interne ou historique et un aspect externe.

Ainsi, tout d'abord, il s'avère que le cheminement de l'entreprise, sa trajectoire, ses actions passées et donc la situation de départ (i.e. au moment de la mise en place de la vision) conditionne en partie ses possibilités et ses choix futurs. **Il y a donc une certaine dépendance de sentier.** La question suivante : une entreprise telle qu'Electronex pouvait-elle faire d'autres choix, fixer d'autres orientations que ceux qui ont été fait à l'arrivée de leur nouveaux PDG ? A notre sens, et d'après les éléments dont nous disposons, nous serions tentés de répondre par la négative. Electronex, ne pouvait pas, mettre en place une véritable vision de l'avenir avant de se restructurer. Dans certains cas donc, le statut d'entreprise visionnaire ou non n'est pas du à une volonté délibérée des dirigeants, mais est simplement le fait du chemin suivi par l'entreprise. Du fait de cette trajectoire, se crée une situation dans laquelle l'entreprise – au moins temporairement – n'a pas d'autres choix que de se focaliser sur son présent.

Concernant l'aspect externe, notre recherche montre que la validité d'une stratégie tient ainsi à sa capacité à être couplée à une analyse du secteur dans lequel elle est plongée. Il ne suffit donc pas au dirigeant d'entreprise de mettre en place une stratégie, encore faut-il que celle-ci soit couplée à une analyse des caractéristiques du secteur dans lequel opère l'entreprise. Ainsi, le pilotage d'une entreprise comme Electronex est -il fortement conditionné par les bouleversements que connaît actuellement le secteur des télécommunications et de l'électronique du fait de l'impact des nouvelles technologies, et la mise en place d'orientations pour ces entreprises s'est faite en cohérence avec ces caractéristiques : raccourcissement de l'horizon temporel, accentuation de l'aspect « service client » par exemple.

Par ailleurs, notre travail rappelle que la décision stratégique n'a de sens qu'à partir du moment où on peut la mettre en œuvre. Il n'est pas tout d'avoir une vision, il s'agit de passer de cette représentation du futur à des actions organisationnelles. Or, la réussite de la mise en œuvre de la stratégie semble dépendre de la cohérence de l'ensemble des éléments jouant un rôle dans le pilotage de l'entreprise (culture, valeurs, ressources humaines, etc.) et de l'insertion de la stratégie dans cet ensemble. **Une orientation stratégique ne sera pleinement efficace que si elle est alignée<sup>113</sup> avec les autres aspects du pilotage de l'entreprise.**

Enfin, notre recherche le souligne, même une stratégie parfaitement adaptée au secteur et bien alignée avec les autres mécanismes de pilotage, ne garantit pas une réussite définitive. **Il ne suffit pas d'appliquer les bonnes méthodes (celles adaptées à l'environnement et à l'organisation), il faut les appliquer avec le bon dosage et sur la bonne durée. Au sein de chaque entreprise coexistent simultanément les ferments du succès et ceux de l'échec.** (Marmuse, 1997) Mieux - ou pire c'est selon -, tel levier peut aussi bien contribuer à la réussite qu'à la contre-performance. Le paradigme organisationnel en est le plus bel exemple : « Beaucoup d'entreprises ont dû leur réussite à l'application systématique d'une logique solide, d'autres ont disparu ou manqué de disparaître parce qu'elles avaient poussé trop loin les principes qui avaient permis leurs performances passées » (Ibid.) Réalité exprimée par Miller (1993) en utilisant le paradoxe d'Icare :

*« Il est parfois extrêmement difficile de faire la distinction entre la cohérence, l'harmonie et le dévouement passionné qui sont si nécessaires à la performance exceptionnelle, et l'extrémisme qui mène à l'échec. »  
(1993:219)*

Notre travail fournit ainsi un contrepoint aux travaux managériaux prônant l'existence d'un certain nombre de recettes toutes faites, que les entreprises n'auraient qu'à appliquer pour connaître le succès. **« La découverte de « l'excellence », d'une quelconque pierre philosophale qui pourrait garantir définitivement le succès » (Marmuse, 1997), l'invention d'un nouveau modèle normatif universel et global de pilotage de l'organisation paraît donc bien compromise.** Ainsi, au niveau du pilotage de l'entreprise, **la seule recette qui semble être certaine est qu'il n'y a pas de recette globale universelle.**

---

<sup>113</sup> C'est-à-dire si cette orientation ainsi que les autres aspects du pilotage de l'entreprise orientent les actions

Cela ne veut pas dire que « tout est bon », simplement qu'il n'existe pas de méthode standard applicable telle quelle par n'importe quelle entreprise et qui lui garantirait le succès à coup sûr. Dans la conduite de l'entreprise, tout est affaire de dosage et de travail. Certes il existe des méthodes spécifiques pour aider à gérer tel ou tel aspect de l'entreprise (contrôle de gestion, gestion des ressources humaines, etc.) mais leurs modalités d'application varient en fonction de l'entreprise et du contexte dans lequel elle est plongée. Un travail d'adaptation et d'ajustement à la réalité de l'entreprise - et donc un travail de connaissance fine de la réalité de l'entreprise - est donc indispensable. Comme le déclare Collins & Porras (1996b) :

*« Créer une entreprise [pérenne et performante sur le long terme] exige une énorme quantité de bon vieux travail acharné, de dévouement à l'amélioration et la volonté de construire sans cesse pour le futur. Il n'y a pas de raccourci. Il n'y a pas de potion magique. Il n'y a pas de détour. [C'est une longue et difficile ascension [et] le succès n'est jamais définitif. »*  
(1996b:273)

**La stratégie d'une organisation semble donc fortement conditionnée par trois facteurs : son adaptation au contexte dans lequel elle se trouve et notamment son secteur, sa cohérence avec les différents mécanismes de pilotage et le maintien d'une vigilance quant à l'application des actions décidées : le pilotage d'une entreprise est une affaire de « fine tuning »**

Dans ce contexte, notre travail offre la possibilité de se représenter de manière synthétique l'orientation de l'entreprise. **Notre façon de représenter graphiquement le pilotage par la vision peut servir au manager désireux d'évaluer de manière précise mais globale les dispositifs de conduite de son entreprise.** Une même représentation graphique lui fournira des indications d'une part quant à l'alignement des différents aspects : stratégiques, culturels, humains, innovationnels etc., et d'autre part quant aux différentes tensions présentes parmi les six mises en lumière dans la conclusion générale de la première partie. Une telle représentation donnera donc au dirigeant une idée générale de la situation de son entreprise. **Cela lui permettra ensuite d'affiner dans chacun des domaines l'adaptation de la stratégie au regard du contexte externe et des caractéristiques internes, et de choisir dans chaque domaine (RH, finance, innovation, etc.) la méthode qui lui paraîtra la plus adéquate pour la mise en œuvre.**

---

dans la même direction.

Cependant, malgré ces différents apports, notre travail n'est pas exempt de limites qui suggèrent un certain nombre de perspectives de recherches, à la fois pour nous même et pour la communauté scientifique en gestion. La section suivante détaille ces différents points.

## ***II. Limites de la recherche***

**Une des premières limites de notre recherche concerne le caractère interprétatif de certains de ses aspects. C'est le cas notamment des différentes dimensions de notre classification utilisée dans le chapitre 9 pour regrouper les différents cas d'entreprises.** Cette mesure s'est en effet effectuée de manière relativement subjective en examinant les différents profils d'entreprise de manière globale et sans avoir recours à un double codage. Des études approfondies seraient nécessaires pour faire émerger de véritables dimensions discriminantes.

Par ailleurs, notre recherche s'intéresse exclusivement à l'articulation entre les différents éléments composant le pilotage d'entreprise pour essayer de fournir une représentation globale et en proposer différentes configurations. **Notre travail ne s'intéresse pas au lien entre pilotage par la vision et performance.** Une telle étude devra faire l'objet d'une étude complémentaire.

Enfin, pour ce travail de thèse, nous avons rencontré un minimum de cinq personnes par entreprise. Cela nous permettait déjà de construire un noyau comprenant les éléments apparaissant dans la majorité des entretiens au sein d'une entreprise et donc d'avoir un aperçu des éléments les plus importants constitutifs du pilotage d'entreprise d'après les dirigeants.. Toutefois, il est bien évident que nos résultats ne rendent compte que de la perception d'une minorité de personnes : les dirigeants. Même si nous avons essayé d'interroger des personnes qui avaient des fonctions différentes et des niveaux hiérarchiques différents, **il est bien évident qu'interroger cinq dirigeants pour juger du partage de la vision dans des groupes qui comptent souvent plusieurs dizaines de milliers d'employés est illusoire.** Pour véritablement étudier cette question il faudrait mener une étude approfondie (immersion du chercheur, recherche participante) de longue durée dans chacune des entreprises.

Ces apports et ces limites suggèrent certaines perspectives de recherches. La troisième et dernière section de cette conclusion détaille les principaux axes de ces recherches futures.

### **III. Perspectives de recherche**

Les limites de notre thèse ainsi que l'approfondissement de certains des points abordés dans notre travail ouvrent principalement deux grands axes de recherche : l'un centré sur l'approfondissement de chaque cas étudié, l'autre focalisé sur une généralisation de notre étude.

#### **III.1 L'approfondissement des données et des cas**

La première orientation suggère l'approfondissement des données issues de notre échantillon peut se voir sous deux angles : l'exploitation plus fine des données en notre possession et l'approfondissement des cas par le recueil de données supplémentaires

##### **III.1.1 L'exploitation plus fine des données recueillies**

Le premier consiste à exploiter plus avant les données dont nous disposons. En effet, au cours de notre recherche nous avons recueillis plus de 90 heures d'interviews, ce qui représente plus de 700 pages de retranscription ayant trait à tous les aspects de l'entreprise et de son pilotage, auxquelles s'ajoutent les différents documents internes obtenus ainsi que les rapports annuels, coupures de presses, etc. que nous avons pu recueillir. Notre thèse nous a déjà permis d'exploiter ces données de manière globale, mais certains aspects mériteraient d'être approfondis. C'est par exemple le cas de **l'analyse des déterminants de la vision : qu'est ce qui pousse une entreprise à mettre en place une vision ? Est-ce dû à son secteur d'activité ? A la personnalité de son PDG ? Etc. De même la question du rôle du dirigeant, ou de l'influence des aspects financier n'ont pas été développés outre mesure dans notre thèse, pour ne pas nous disperser ou noyer le lecteur. Toutefois, nos entretiens fournissent un certain nombre d'éléments de réponses à ces questions, éléments qu'il nous faudra analyser et présenter dans le futur.**

##### **III.1.2 Recueillir des données supplémentaires**

La seconde possibilité pour étudier de façon plus approfondie notre échantillon consiste à augmenter le temps passé dans l'entreprise choisie, que ce soit en multipliant les entretiens (en ne les limitant pas à des dirigeants), en adoptant une démarche d'observation participante ou de recherche action au sein de l'entreprise. Une telle méthodologie nous permettrait de **rendre compte de manière plus fidèle du mode de pilotage de l'organisation étudiée.** Surtout cela nous permettrait de véritablement **mesurer le degré de**

**partage de la vision au sein d'une entreprise.** Dans ce type de recherche **nous pourrions utiliser, à la place de l'analyse de contenu, des méthodologies de cartographie cognitive permettant d'une part de rendre compte fidèlement sans structuration a priori, de la représentation du pilotage de l'entreprise qu'ont nos interlocuteurs et d'autre part de mesurer l'importance de chaque élément ainsi que la force qui le lie aux autres.**

**Un second angle d'attaque consisterait à suivre les entreprises dans le temps.** Cela peut se faire soit par une analyse rétrospective en utilisant des entretiens avec des personnes ayant vécu les différentes étapes clés de l'entreprises, et/ou à l'aide d'une analyse documentaire. Mais ce second angle peut également amener à suivre une ou plusieurs entreprises de notre échantillon dans le futur pour voir son évolution et déterminer si celle-ci correspond ou non à la vision et à l'orientation telle qu'elle émergeait de nos entretiens et de notre analyse.

### **III.2 La généralisation à un plus grand nombre de cas**

La seconde orientation : la généralisation de notre étude à un plus grand nombre d'entreprises peut se voir sous deux angles : une étude quantitative du pilotage et la construction d'un outil d'analyse et de diagnostic.

#### III.21 Une étude quantitative

**Tout d'abord, elle peut se traduire par la construction d'une méthodologie quantitative permettant de confirmer les résultats de notre présent travail et son application à un plus grand nombre d'entreprises.** Cela nous permettrait notamment de **définir de manière plus objective des dimensions de regroupement pertinentes identifiant différents profils d'entreprises visionnaires.** Pour cela, nous pourrions, pour chaque thème de notre dictionnaire, définir un questionnaire basé sur des questions fermées et des échelles d'évaluation en plusieurs points puis utiliser les valeurs obtenues pour chaque entreprise pour mener des calculs de type corrélations, **analyse factorielles**, etc. de façon à faire émerger les dimensions pertinentes et ainsi dresser une véritable typologie des entreprises visionnaires.

#### III.22 La construction d'un outil d'analyse et de diagnostic

Cette généralisation peut également se traduire par une application de notre méthodologie – ou une de ses évolutions – à des entreprises n'étant pas visionnaires. En effet,

notre approche semble très prometteuse pour étudier le pilotage des entreprises : avec un minimum de cinq entretiens et leur analyse, nous arrivons à mettre à jour des tendances ou des orientations de l'entreprise qui apparemment sont confirmées par les faits quelques mois, plus tard. Nos entretiens ont ainsi fourni des signes avant-coureurs de la trajectoire suivie par Servex ou de l'accent mis sur les performances financières d'un groupe comme Agroalimex. **Il semble donc qu'avec un minimum d'adaptation notre méthodologie puisse servir dans le domaine du diagnostic stratégique tant pour des analystes extérieurs à l'entreprise que pour les dirigeants de cette dernière.** Cette voie : la construction d'un outil de diagnostic permettant de caractériser et d'analyser le pilotage de l'entreprise, nous semble prometteuse et nous souhaiterions personnellement la poursuivre dans des recherches futures.

### **III.3 Contribuer à une théorie d'ensemble du pilotage de l'organisation**

Enfin, notre travail suggère à notre sens une dernière voie de recherche. En effet, ce qui nous avait incité à entreprendre une telle recherche était la volonté d'obtenir une représentation du pilotage de l'entreprise, un élément qui puisse fédérer les différents aspects du pilotage de l'entreprise. **Nous avons utilisé le concept de vision comme point d'entrée, mais le chemin jusqu'à pouvoir véritablement conceptualiser de manière globale la conduite d'une organisation est encore loin d'être achevé. Il semble pourtant nécessaire tant pour éviter un morcellement trop important des différents sous-champs qui étudient les organisations que pour rendre compte de manière fidèle de ce qu'est la tâche du top management et donc renouer avec ce qu'était à l'origine la vocation du management stratégique**<sup>114</sup>.

A notre sens, et à celui d'autres auteurs (Laroche & Nioche, 1998 par exemple), la recherche d'une « théorie unificatrice » – à l'image de ce que la théorie des supercordes est à la physique – doit devenir progressivement un des enjeux majeurs de notre discipline scientifique dans les années à venir. Ceci, même si le défi est difficile à relever tant les paramètres à prendre en compte sont nombreux (prise en compte des variables individuelles (facteurs cognitifs...) et collectives (éléments organisationnels, culturels, etc.)) et sujet à variations (évolution des conditions de concurrence, progrès technologique...) et tant les espaces restant à défricher encore nombreux au sein des sciences des organisations.

---

<sup>114</sup> Cf. notre Introduction Générale





# *BIBLIOGRAPHIE & TABLES*

# Bibliographie

## A

- Abell D. (1993) « *Managing with Dual Strategies : Mastering the Present, Preempting the Future* », The Free Press ;
- Abraham J. (1996) « Médiatisation des acteurs et héros des organisations », *Revue Française de Gestion*, Jan.-Fév. ;
- Abric J.-C. (1989) « L'étude expérimentale des représentations sociales » in D. Jodelet (1989) « *Les représentations sociales* », PUF ;
- Abric J.-C. (Ed.) (1994) « *Pratiques sociales et représentations* », coll. Psychologie Sociale, PUF ;
- Agor W.H. (1989) « *Intuition in Organizations* », Sage ;
- Allaire Y. & M.E. Firsirotu (1988) « Les théories de la culture organisationnelle » in Gaëtan Morin (Ed.) « *La culture organisationnelle : aspects théoriques, pratiques et méthodologiques* », Gaëtan Morin ;
- Allard-Poési F. (1996a) « Des schémas cognitifs individuels à un schéma collectif » in Noël A., C. Koenig & G. Koenig (Ed.) (1996) « *Perspectives en Management Stratégique* », Tome IV, coll. Gestion, Economica ;
- Allard-Poési F. (1996b) « Cartes cognitives : pour ne pas jeter le bébé avec l'eau du bain », *Actes du 5<sup>ème</sup> congrès de l'AIMS* ;
- Allard-Poési F., C. Drucker-Godard & S. Ehlinger (1999) « Analyses de représentations et de discours », in Thiétart R.-A. (Ed.) (1999) « *Méthodes de recherche en management* », Dunod ;
- Alter N. (1995) « Peut-on programmer l'innovation ? », *Revue Française de Gestion*, Mars-Avril-Mai ;

- Ancori B. (1993) « *Apprendre, se souvenir, décider, une nouvelle rationalité de l'organisation.* » Presses du CNRS ;
- Ansoff I. (1984) « *Implementing Strategic Management* », Prentice Hall ;
- Antoine J. (1996) « *Valeurs de société et stratégies des entreprises* », PUF ;
- Argyris C. & D.A. Schön (1978) « *Organizational Learning* », MIT Press ;
- Argyris C. (1985) « *Strategy, Change & Defensive Routines* », Ballinger ;
- Avenier M.-J. (1988) « *Le pilotage stratégique de l'entreprise* », coll. CNRS Plus, Presses du CNRS ;
- Avenier M.-J. (1996) « La stratégie tâtonnante », *Actes du 6<sup>ème</sup> congrès de l'AIMS* ;

## **B**

- Bahrami H. & S. Evans (1989) « Strategy Making in High Technology Firms : The Empiricist Mode. », *California Management Review*, Winter ;
- Bardin L. (1998) Rééd. « *L'analyse de contenu* », coll. Le Psychologue, PUF ;
- Barr P.S., J.L. Stimpert & A. Huff (1992) « Cognitive Change, Strategic Action and Organizational Renewal », *Strategic Management Journal*, vol.13 ;
- Bartlett C. & S. Ghoshal (1993) « Beyond the M Form : Toward a Managerial Theory of the Firm », *Strategic Management Journal*, vol.14 ;
- Bartlett C. & S. Ghoshal (1994a) « Linking Organizational Context and Managerial Action », *Strategic Management Journal*, vol. 15, 1994 ;
- Bartlett C. & S. Ghoshal (1994b) « Changing the Role of Top Management : Beyond Strategy to Purpose » *Harvard Business Review*, Nov.-Dec. ;
- Bartlett C. & S. Ghoshal (1995a) « Changing the Role of Top Management : Beyond Structure to Process » *Harvard Business Review*, March.-April ;
- Bartlett C. & S. Ghoshal (1995b) « Changing the Role of Top Management : Beyond System to People » *Harvard Business Review*, Jul.-Aug. ;
- Bartlett C. & S. Ghoshal (1995c) « Building a Behavioral Context : Turn Process Reengineering into People Rejuvenation », *Sloan Management Review*, Fall ;
- Bass. J. (1987) « Conveying the Message », *British Business*, August ;
- Batsch L. (1993) « *La croissance des groupes industriels* », Coll. Recherche en gestion, Economica ;
- Baumard P. & J. Ibert (1999) « Quelles approches avec quelles données ? », in Thiétart R.-A. (Ed.) (1999) « *Méthodes de recherche en management* », Dunod ;
- Baumard P., C. Donada, J. Ibert & J.-M. Xuereb (1999) « La collecte des données et la gestion de leurs sources », in Thiétart R.-A. (Ed.) (1999) « *Méthodes de recherche en management* », Dunod ;
- Bennis W. & B. Nanus (1985) « *On Leadership* », Harper Rows ;
- Bienaymé A. (1995) « L'entreprise compétitive », *Cahier du CERESA n°7*, Université Paris IX - Dauphine ;
- Bienaymé A. (1998) « *Principes de concurrence* », Economica ;

- Bocock R. (1974) « *Ritual in Industrial Society* », Allen & Unwin ;
- Bonardi J. (1998) « Le marché, l'entrepreneur : l'apport de l'école autrichienne » in Laroche H. & J.-P. Nioche (Ed.) (1998) « *Repenser la stratégie* », Vuibert ;
- Bougon M. & J. Komocar (1990) « Directing Strategic Change : A Dynamic Wholistic Approach », in Huff A.S. (Ed.) (1990) « *Mapping Strategic Thought* », Wiley ;
- Bougon M. (1983) « Uncovering Cognitive Maps » in Morgan J. (Ed.) (1983) « *Beyond method, a study of organizational research strategies* », Sage ;
- Bourricaud F. (1985) « Heurts & malheurs de l'idéologie » in (1985) Réed., *Encyclopaedia Universalis*, Les Enjeux ;
- Brabet J. & M. Klemm (1994) « Sharing the Vision : Company Mission Statements in Britain and France », *Long Range Planning*, vol.27 n°1 ;
- Brown S.L. & K. Eisenhardt (1998) « *Competing on the Edge* », Harvard Business School Press ;
- Brown T. (1978) « Bureaucracy as Praxis : Toward a Political Phenomenology of Formal Organization », *Administrative Science Quarterly*, vol.23 ;

## C

- Campbell A. & S. Yeung (1991a) « Creating a Sense of Mission », *Long Range Planning*, vol.24 n°2 ;
- Campbell A. & S. Yeung (1991b) « Brief Case : Mission, Vision & Strategic Intent », *Long Range Planning*, vol.24 n°4 ;
- Castro J.-L., F Guérin & J. Lauriol (1998) « Le modèle des 3C en question », *Revue Française de Gestion*, Mars-Avril-Mai ;
- Charreire S & F. Durieux (1999) « Explorer et tester », in Thiétart R.A. (Ed.) (1999) « *Méthodes de recherche en management* », Dunod ;
- Cicourel A. (1974) « *Cognitive Sociology : Language and Meaning in Social Interaction* », Free Press ;
- Codol J.-P. (1969) « Note terminologique sur l'emploi de quelques expressions concernant les activités et processus cognitifs en psychologie sociale », *Bulletin de psychologie*, n°23 ;
- Cohen A. (1974) « *Two Dimensional Man : An Essay on the Anthropology of Power and Symbolism in Complex Society* », Routledge ;
- Cohen J. (1960) « A Coefficient of Agreement for Nominal Scales », *Educational and Psychological Measurement*, vol.20 ;
- Cohen L., J.G. March & C. Olsen (1972) « A Garbage Can Model of Organizational Choice », *Administrative Science Quarterly*, vol.17 n°1 ;
- Cohen P. (1969) « Theory of Myth », *Man*, n°4 ;
- Collins J. & J. Porras (1996a) « Building your Company's Vision » *Harvard Business Review*, Sept.-Oct. ;
- Collins J. & J. Porras (1996b) « *Bâties pour durer* », First ;
- Cotta A. (1996) « *La troisième révolution française* », J.C. Lattès ;

Coulson-Thomas C. (1992) « Strategic Vision or Strategic Con ? », *Long Range Planning*, vol.25 n°1 ;

Crozier M. & H. Friedberg (1977) « *L'acteur et le système* », Le Seuil., Coll. Point ;

Crozier M. (1962) « *Le monopole industriel* », coll. Point, Seuil ;

Cyert R.M. & J.G. March (1963) « A Behavioral Theory of the Firm », Prentice Hall ;

## **D**

Dameron-Fonquernie S. (2000) « *Génération de la coopération dans l'organisation* », Thèse de doctorat, Université Paris IX – Dauphine ;

D'Aveni R.A. (1994) « *Hyper Compétition* », Vuibert ;

Desreumaux A. (1992) « *Stratégie* » Précis Dalloz ;

Doise W. (1985) « Les représentations sociales : définition d'un concept », *Connexions*, vol.45 n°2 ;

Drucker-Godard C., S. Ehlinger & C. Grenier « Validité et fiabilité de la recherche », in Thiétart R.A. (Ed.) (1999) « *Méthodes de recherche en management* », Dunod ;

## **E-F**

Ederlé N. (1997) « *Elaboration et la diffusion de la vision stratégique, le cas des entreprises du secteur informatique* », Mémoire de DEA, Université Paris IX - Dauphine ;

Ederlé N. (2000a) « Vision et pilotage d'entreprise », *Cahier de recherche du CREPA*, n°64 ;

Ederlé N. (2000b) « Le pilotage d'entreprise comme processus visionnaire », *Actes des 15<sup>ème</sup> Journées des IAE* ;

Ehlinger S. (1998) « Les représentations partagées au sein des organisations : entre mythes et réalités », *Actes du 8<sup>ème</sup> congrès de l'AIMS* ;

Ehrlich E. (1985) « Les représentations sémantiques », *Psychologie Française*, vol.20 n°3-4 ;

Eisenhardt K. & L. Zbaracki (1992) « Strategic Decision Making », *Strategic Management Journal* vol.13 ;

El-Namaki M.S. (1992) « Creating a Corporate Vision » *Long Range Planning*, vol.6 n°25 ;

## **G**

Gellman M. (1984) « *The Quark and the Jaguar* », Freeman ;

Gersick C. (1991) « Revolutionary Change Theories : A Multilevel Exploration of the Punctuated Equilibrium Paradigm », *Academy of Management Review*, vol.16 n°1 ;

Giddens A. (1979) « *Central Problems in Social Theory* », McMillan ;

Ginsberg A. (1994) « Minding the Competition : from mapping to mastery », *Strategic Management Journal*, vol.15 ;

Gioia D.A. & P.P. Poole (1984) « Scripts in organizational behavior », *Academy of Management Review*, vol.9 n°3 ;

- Girod M. (1995) « *La mémoire organisationnelle* », Thèse de doctorat, Université Paris IX – Dauphine ;
- Girod-Séville M. & V. Pérret (1998) « Fondements Epistémologiques de la recherche », in Thiétart R.-A. (Ed.) (1998) « *Méthodes de recherche en management* », Dunod ;
- Glais M. (1992) « Quelques propos anticonformistes sur 2 concepts tabous : discrimination et transparence », *Bulletin de l'institut du commerce et de la consommation*, n°29, décembre ;
- Grawitz M. (1998) Réed. « *Méthodes des sciences sociales* », coll. Précis, Dalloz
- Gray B., M. Bougon & A. Donnellon (1985) « Organizations as constructions and destruction of meaning », *Journal of Management*, vol.11 n°2 ;
- Greffeuille J. (1994) « Comment aider à la formulation d'une vision stratégique ? », *Working Paper IAE Aix-Marseille*, n°421, Mars ;
- Grove A. (1997) « *Seuls les paranoïaques survivent* », Editions d'Organisation ;

## **H-I**

- Hall R.I. (1984) « The Natural Logic of Policy Making : Its Implication for the Survival of an Organization », *Management Science*, vol.30 n°8 ;
- Hamel G. & C.K. Prahalad (1989) « Strategic Intent », *Harvard Business Review*, May-June ;
- Hamel G. & C.K. Prahalad (1995) « *La conquête du futur* » InterEditions ;
- Hedberg B, C. Nystrom & W. Starbuck (1976) « Camping on Seesaws : Prescriptions for a Self-Designing Organization », *Administrative Science Quarterly*, vol.21 n°6 ;
- Hegarty W. & R. Hoffman (1987) « Who Influences Strategic Decisions ? », *Long Range Planning*, vol.20 n°2 ;
- Henry P. & S. Moscovici (1968) « Problèmes de l'analyse de contenu », *Langage*, n°11, Sept. ;
- Hinnings C.R. & R. Greenwood (1988) « *The Dynamics of Strategic Change* », Blackwell ;
- Huberman M. & M. Miles (1996) Réed. « *Analyses de données qualitatives* », De Boeck Université ;
- Humble J., D. Jackson & A. Thomson (1994) « The Strategic Power of Corporate Values », *Long Range Planning*, vol.27 n°6 ;

## **J**

- Janis I. (1982) « *Groupthink - Psychological Studies of Policy Decisions and Fiascoes* », Houghton Mifflin Company ;
- Jodelet D. (Ed.) (1989) « *Les représentations sociales* », PUF ;
- Johnson G. (1988) « Rethinking Incrementalism », *Strategic Management Journal*, vol.8 ;
- Jones W. (1979) « Generalizing Mail Survey Inducement Methods : Population Interactions with Anonymity & Sponsorship », *Public Opinion Quarterly*, vol.43 ;

## **K**

Kauffman S.A. (1992) « *Origins of Order : Self Organization and Selection in Evolution* », Oxford University Press ;

Kauffman S.A. (1995) « *At Home in the Universe* », Penguin Books ;

Kiesler S. & L. Sproull (1982) « Managerial Response to Changing Environnements : Perspectives on Problem Sensing from Social Cognition », *Administrative Science Quarterly*, n°4 :

Kirzner I. (1973) « *Competition and entrepreneurship* » University of Chicago Press ;

Koenig G. & R.-A. Thiétart (1995) « Contrôle et changement dans les organisations multidivisionnelles », in Noël A., Ph. Véry & M. Wissler (1995) (Ed.) « *Perspectives en Management Stratégique* », Tome III, coll. Gestion, Economica ;

Koenig G. (1994) « *L'apprentissage organisationnel : état des lieux* », *Revue Française de Gestion*, Jan.-Fév. ;

Koenig G. (1996a) « Les bâtisseurs : Karl E. Weick », *Revue Française de Gestion*, Mars-Avril-Mai ;

Koenig G. (1996b) Réed. « *Management stratégique, paradoxes, interactions & apprentissages* », coll. Connaître et Pratiquer la gestion, Nathan ;

Kotter J.-P. (1990) « What Leaders Really Do ? », *Harvard Business Review*, May-June ;

Kuhn T.S. (1972) « *La structure des révolutions scientifiques* », Payot ;

## **L**

Laroche H. & J.-P. Nioche (1994) « L'approche cognitive de la stratégie d'entreprise », *Revue Française de Gestion*, Juin-Juillet-Août ;

Laroche H. & J.P. Nioche (Ed.) (1998) « Repenser la stratégie », Coll. Entreprendre, Vuibert ;

Laroche H. (1991) « *La formulation des problèmes stratégiques* », Thèse de doctorat HEC ;

Lauriol J. (1995) « Approche cognitive de la décision et concept de représentation sociale » in Noël A., Ph. Véry & M. Wissler (Ed.) (1995) « *Perspectives en Management Stratégique* », Tome III, coll. Gestion, Economica ;

Lauriol J. (1998) « Les représentations sociales dans la décision » in Laroche H. & J.-P. Nioche (1998) (Ed.) « *Repenser la stratégie* », Vuibert ;

Lawrence P.R. & J.W. Lorsch (1967) « *Organization & Environment* », Harvard University Press ;

Le Saget M. (1992) « *Le manager intuitif* », Dunod ;

Lebraty J.-F. (1996) « L'intuition dans les décisions managériales », *Revue Française de Gestion*, Juillet-Août ;

Leroy F. & B. Ramanantsoa (1996) « Dimensions cognitives et comportementales de l'apprentissage organisationnel », in Noël A., C. Koenig & G. Koenig (Ed.) (1996) « *Perspectives en Management Stratégique* », Tome IV, coll. Gestion, Economica ;



- Lesca H. & M.-L. Caron (1995) « Veille stratégique : créer une intelligence collective au sein de l'entreprise » *Revue Française de Gestion*, Sept.-Oct. ;
- Lewin K. (1951) « *Field Theory in Social Science* », Harper Row ;
- Lindblom C. (1959) « The Science of Muddling Through », *Public Administration Review*, vol.19 ;
- Lipton M. (1996) « Demystifying the Development of an Organizational Vision » *Sloan Management Review*, Summer ;
- Lyles M.A. & C.R. Schwenk (1992) « Top Management Strategy & Organizational Knowledge Structures », *Journal of Management Studies*, vol.29,n°2 ;

## **M**

- Mangin F. (1995) « Des processus organisationnels à la trajectoire stratégique de l'organisation : le paradigme stratégique de l'organisation. » *Actes de la 5<sup>ème</sup> conférence de l'AIMS* ;
- March J.G. & H. Simon (1955) « *Les organisations* », Dunod ;
- March J.G. (1981) « Footnotes to Organizational Change », *Administrative Science Quarterly*, vol.6 n°24 ;
- March J.G. (1991) « Exploration & Exploitation in Organizational Learning » *Organization Science*, vol.2 ;
- Marmuse C. (1997) « Performance », in Simon Y. & P. Joffre (Ed.) Réed. « *Encyclopédie de Gestion* », Tome II, Economica ;
- Martinet A.-C. (1983) « *Stratégie* », Vuibert ;
- Martinet A.-C. (1990) « *Epistémologie et Sciences de Gestion* », Economica ;
- Mathé J.C. & V. Chagué (1999) « L'intention stratégique et les divers types de performance de l'entreprise », *Revue Française de Gestion*, Jan.-Fév. ;
- McGivern M. & S. Tvorik (1998) « Vision driven organization : measurement techniques for group classification » *Management Decision*, vol.36 n°4 ;
- Messeghem K. & N. Varrault (1998) « Stratégies d'adoption d'une démarche qualité en PME », *Revue Internationale PME*, vol.11, n°1 ;
- Métais E. & C. Roux-Dufort (1997) « Vision stratégique et formes d'apprentissage organisationnel : des stratégies d'adéquation aux stratégies d'intention », *Actes du 7<sup>ème</sup> congrès de l'AIMS* ;
- Miles M. (1979) « « Qualitative data as an attractive nuisance : the problem of analysis », *Administrative Science Quarterly*, vol.24 ;
- Miller D. & H. Mintzberg (1974) « Strategy Formulation in Context : Some Tentative Models », *Working Paper, McGill University* ;
- Miller D. (1993a) « The Architecture of Simplicity », *Academy of Management Review*, vol.18 n°1 ;
- Miller D. (1993b) « *The Icarus Paradox* » ; Wiley ;

- Mintzberg H. & F. Westley (1989) « Visionary Leadership & Strategic Management », *Strategic Management Journal*, vol. 10 ;
- Mintzberg H. & J. Waters (1985) « Of Strategies, Deliberate & Emergent », *Strategic Management Journal*, vol.6 ;
- Mintzberg H. (1976) « Planning on the left side and managing on the right », *Harvard Business Review*, July-Aug. ;
- Mintzberg H. (1984) « *Le manager au quotidien* », Editions d'Organisation ;
- Mintzberg H. (1986) « *Le pouvoir dans les organisations* », Editions d'organisation ;
- Mintzberg H. (1994) « *Grandeur et décadence de la planification stratégique* », Dunod ;
- Mintzberg H., A. Langley, P. Pitcher, E. Possada & J. Saint-Macary (1995) « Opening Up Decision Making : The view from the Black Stool », *Organization Science*, vol.6 n°3 ;
- Mintzberg H., B. Ahlstrand & J. Lampel (1998) « *Strategic Safari* » Harper Rows, traduction française « *Safari en pays Stratégie* », Village Mondial (1998)
- Mises (Von) L. (1989) Rééd. « *L'action humaine* » PUF, coll. Libre Echange ;
- Morris E. (1991) « Vision and Strategy: a Focus for the Future », *The Journal of Business Strategy*, Sept. ;
- Moscovici S. & M.A. Pavelchak (1984) « Conformité et obéissance », in Moscovici S. (Ed.) (1984) « *Psychologie Sociale* », PUF ;
- Moscovici S. (1961) « *La psychanalyse : son image, son public* » PUF ;
- Moscovici S. (1986) « *L'étude des représentations sociales* », Delachaux & Niestlé ;
- Nanus B. (1992) « *Visionary Leadership* », Jossey Bass ;

## **N-O**

- Nelson R. & S. Winter (1992) « An Evolutionary Theory of Economic Change », *Harvard University Press* ;
- Nonaka I. (1988) « Creating Organizational Order out of Chaos : Self Renewal in Japanese Firms », *California Management Review*, vol.30 n°3 ;
- Ouchi W. & R. Price (1979) « Hierarchies, Clans & Theory Z : A New Perspective on Organizational Development », *Organizational Dynamics*, n°7 ;

## **P-Q**

- Padioleau J.-G. (1986) « *L'ordre social* », L'Harmattan ;
- Pascale R.T. (1990) « *Managing on the Edge* », Penguin Books ;
- Pettigrew A.M. (1979) « On Studying Organizational Cultures », *Administrative Science Quarterly*, vol.24, Dec. ;
- Pfeffer J. « Management as Symbolic Action », *Research in Organizational Behavior*, vol.3 ;
- Piaget J. (1970) « *Epistémologie des sciences de l'homme* », coll. Idées, Gallimard ;
- Piaget J. (1988) « *Epistémologie génétique* », coll. Que sais-je ? PUF ;

- Piaget J. (1992) « *Le structuralisme* », coll. Que sais-je ? PUF ;
- Pondy L. (1978) « Leadership is a Language Game » in McCall M.W. & M. Lombardo (Ed.) (1978) « *Leadership : Where else can we go ?* » Duke University Press ;
- Prahalad C.K. & R.B. Bettis « The dominant logic : a new linkage between diversity and performance », *Strategic Management Journal*, vol.7 ;
- Quinn J.B. (1980) « *Strategies for Changes : Logical Incrementalism* », Irwin ;
- Quinn J.B. (1985) « Managing Innovation : Controlled Chaos », *Harvard Business Review*, May-June ;

## **R**

- Reger R. & A.S. Huff (1993) « Strategic Groups : A Cognitive Perspective », *Strategic Management Journal*, vol.14 ;
- Reitter R. (1996) « Culture et identité » in Simon Y. & P. Joffre (Ed.) (1996) Réed. « *Encyclopédie de Gestion* » ; Economica ;
- Richard J.-P. (1990) « *Traité de psychologie cognitive* », Tome II, Dunod ;
- Robin J. (1989) « *Changer d'ère* », Le Seuil ;
- Rocheach M. (1968) « *Beliefs, attitudes and values* », Jossey Bass ;
- Romelaer P. (1996) « Rôle des dirigeants et structures des entreprises », *Revue Française de Gestion*, n°111 Nov.-Déc. ;
- Romelaer P. (1999) « *La méthodologie de l'entretien* », Mimeo ;

## **S**

- Saint-Exupéry A. (1986) (Réed.) « Le Petit Prince », Gallimard, coll. Folio ;
- Schein E. (1985) « *Organizational Culture & Leadership* », Jossey Bass ;
- Schmidt A. (1993) « Le concept de vision stratégique » *Working Paper IAE Aix-Marseille*, n°417, Oct. ;
- Schneider S.C. & R. Angelmar (1993) « Cognition in Organizational Analysis : Who's Minding the Store ? », *Organization Studies*, vol.43 n°3 ;
- Schumpeter J. (1989) Réed. « *Business Cycles : A Theoretical, Historical & Statistical Analysis of the Capitalism Process* » Prorampine Press ;
- Schumpeter, J. (1934) « *The Theory of Economic Development* », Harvard University Press ;
- Schwenk C.-R. (1984) « Cognitive Simplification Processes in Strategic Decision Making », *Strategic Management Journal*, vol.5 ;
- Senge P. (1990) « The Leader's New Work : Building Learning Organizations », *Sloan Management Review*, Fall ;
- Senge P. (1991) « *La cinquième discipline* », First ;
- Shapero A. (1982) « Social dimensions of entrepreneurship » in Kent C. & al. (Ed.) (1982) « *The Encyclopedia of Entrepreneurship* », Prentice Hall ;
- Simon H. (1991) « *Science des systèmes, science de l'artificiel* », Dunod ;

- Sims H.P. & D.A. Gioia (1986) « *The Thinking Organization* », Jossey Bass ;
- Smirich L. (1983) « Concepts of Culture and Organizational Analysis », *Administrative Science Quarterly*, n°28 ;
- Snyder N. & M. Graves (1994) « Leadership & Vision », *Business Horizon*, Jan-Feb ;
- Sosdian C.P. & L.M. Sharp (1980) « Nonresponse in Mail Surveys : Access Failure or Respondent Resistance », *Public Opinion Quarterly*, vol. 44 ;
- Stacey R.D. (1991) « *The Chaos Frontier : Creative Strategic Control for Business* », Butterworth-Heinemann ;
- Stacey R.D. (1995) « The Science of Complexity : an Alternative Perspective for Strategic Changes Processes », *Strategic Management Journal*, vol.16 ;
- Starbuck W. (1983) « Organizations as Action Generators », *American Sociological Review*, vol.48 ;
- Symons S. & R. Gladys (1988) « *La culture des organisations* », Institut québécois de recherche sur la culture ;

## **T**

- Teece J. (1987) « Capturing Value from Technological Innovation : Integration, Strategic Partnering & Licensing Decisions » in « *Technology & Global Industry* » National Academy of Engineering ;
- Thévenêt M. (1984) « *Audit de la culture d'entreprise* », Vuibert ;
- Thiétart R.A. & B. Forgues (1993) « La dialectique de l'ordre et du chaos dans les organisations », *Revue Française de Gestion*, Mars-Avril-Mai ;
- Thornberry N. (1997) « L'art d'être visionnaire », *L'Expansion Management Review*, Juin ;
- Tushman M. & E. Romanelli (1985) « Organization Evolution : a Metamorphosis Model of Convergence and Reorientation », in Staws B.M. & L.L. Cummings (Ed.) « *Research in Organizational Behavior* », vol.7 ;
- Tvorik S. & M. McGivern (1997) « Determinants of Organizational Performance », *Management Decision*, vol.35 n°6 ;
- Tywoniak S. (1998) « Le modèle des ressources et compétences : un nouveau paradigme pour le management stratégique ? » in Laroche H. & J.-P. Nioche (Ed.) (1998) « *Repenser la stratégie* », Vuibert ;

## **U-V**

- Unrug (d') M.C. (1974) « *Analyse de contenu, actes et paroles* » Editions Universitaires ;
- Varraut N. (1999) « De la vision à l'intention stratégique » *Economies et Sociétés, Sciences de Gestion*, vol.6 n°26 ;

## **W-X-Y-Z**

Wacheux F. (1994) « *Analyse qualitative* », Economica ;

Walsh J.P., C.P. Henderson & J. Deighton (1988) « Negotiated Belief Structure & Decision Performance : An Empirical Investigation » *Organizational Behavior & Human Decision Process*, n°42 ;

Weber R.P. (1990) « *Basic Content Analysis* », Sage ;

Weick K.E. & K.H. Roberts (1993) « Collective Mind in Organizations : Heedful Interrelating on Flight Decks », *Administrative Science Quarterly*, n°38 ;

Weick K.E. (1977) « Organization Design : Organization as Self-Designing Systems », *Organizational Dynamics*, vol.6 ;

Weick K.E. (1979a) « *The Social Psychology of Organizing* », Random House ;

Weick K.E. (1979b) « Cognitive Process in Organizations », in Barry M. & M. Staw (Ed.) « *Research on Organizational Behavior* », vol.1 ;

Weick K.E. (1983) « Managerial Thought in the Context of Action » in Srivatsva S. & al. (Ed.) (1983) « *The Executive Mind* », Jossey Bass ;

Weick K.E. (1995) « *Sensemaking in Organizations* », Sage ;

# Table des figures

FIGURE 1 : DEMARCHE DE LA THESE	29
FIGURE 2 L'ARTICULATION VISION, STRATEGIE ET RAISON D'ETRE.	60
FIGURE 3 : L'ARTICULATION VISION, CULTURE, RAISON D'ETRE ET VALEURS FONDAMENTALES.	66
FIGURE 4 : LA DIALECTIQUE D'ENTRETIEN DES VALEURS FONDAMENTALES	71
FIGURE 5 PARADIGME ET PILOTAGE DE L'ORGANISATION	87
FIGURE 6 REPRESENTATION DU PROCESSUS VISIONNAIRE DE PILOTAGE INCLUANT DES DISPOSITIFS DE MAINTIEN DE LA DIVERSITE	110
FIGURE 7 : REPRESENTATION GRAPHIQUE ISSUE DE L'ANALYSE DE L'ENTRETIEN AVEC J.D.L.	149
FIGURE 8 : RESUME DE NOTRE DEMARCHE D'ANALYSE	160
FIGURE 9 : L'AMBITION DU GROUPE CONSTRUCTEX	168
FIGURE 10 : L'ARTICULATION AMBITION ET AXES STRATEGIQUES	169
FIGURE 11 : LE CADRAGE DE L'ACTION CHEZ CONSTRUCTEX	172
FIGURE 12 : LE NOYAU COMPLET	175
FIGURE 13 : REPRESENTATION INDIVIDUELLE DE T.N., CONSEILLER DU PRESIDENT	177
FIGURE 14 : LA REPRESENTATION DE K.Z. DU PILOTAGE DE CONSTRUCTEX	185
FIGURE 15 : REPRESENTATION INDIVIDUELLE DE B.I., DIRECTEUR DE L'ACTIVITE A	193
FIGURE 16 : REPRESENTATION INDIVIDUELLE DE J.D.L., DIRECTEUR DE L'ACTIVITE C	194
	325

FIGURE 17 : LA REPRESENTATION INDIVIDUELLE DE Q.D., DIRECTEUR GENERAL ADJOINT	194
FIGURE 18 : LA REPRESENTATION INDIVIDUELLE DE J.N.R., DIRECTEUR GENERAL ADJOINT	195
FIGURE 19 LES MECANISMES DE PILOTAGE DE TELECOMEX	216
FIGURE 20 : REPRESENTATION INDIVIDUELLE DE C.S. DIRECTEUR GENERAL ADJOINT, BRANCHE A	222
FIGURE 21 : REPRESENTATION INDIVIDUELLE DE J.R.N., DIRECTEUR DE LA DIVISION C1	226
FIGURE 22 : REPRESENTATION INDIVIDUELLE DE M.L. DRH, BRANCHE C	231
FIGURE 23 : REPRESENTATION INDIVIDUELLE DE Q.R. DIRECTEUR DE LA STRATEGIE	232
FIGURE 24 : LA REPRESENTATION INDIVIDUELLE DE G.M, DIRECTEUR REGIONAL	232
FIGURE 25 : REPRESENTATION DE M.L. DIRECTEUR GENERAL ADJOINT, BRANCHE D	233
FIGURE 26 : REPRESENTATION DE C.I. PDG DE TELECOMEX G	233
FIGURE 27 : PROFIL DES ENTREPRISES DU GROUPE 1	244
FIGURE 28 : PROFIL DES ENTREPRISES DU GROUPE 2	244
FIGURE 29 : PROFIL DES ENTREPRISES DU GROUPE 3	245
FIGURE 30 : PROFIL DES ENTREPRISES DU GROUPE 4	246
FIGURE 31 : PROFIL DE DISTRISELEX, L'ENTREPRISE COMPOSANT LE GROUPE 5	246
FIGURE 32 : REPRESENTATION GRAPHIQUE DU NOYAU D' AÏDIOVISEX	249
FIGURE 33 : REPRESENTATION DU NOYAU DE L'ENTREPRISE FINEX	256
FIGURE 34 : REPRESENTATION GRAPHIQUE DU NOYAU DU GROUPE SERVEX	259
FIGURE 35 : REPRESENTATION DU NOYAU DU GROUPE ELECTRONEX	267
FIGURE 36 : REPRESENTATION DU NOYAU DE PETROCHIMEX	269
FIGURE 37 : REPRESENTATION DU NOYAU D' AÏROALIMEX	272
FIGURE 38 : NOYAU DE L'ENTREPRISE CAOUTEX	280
FIGURE 39 : REPRESENTATION GRAPHIQUE DU NOYAU DE L'ENTREPRISE CONSOMMEX	283
FIGURE 40 : REPRESENTATION DU NOYAU DU GROUPE DISTRISELEX	290

# Table des tableaux

TABLEAU 1 : THEMES LIES A LA VISION D'APRES LA LITTERATURE DE RECHERCHE (SOURCE : TVORIK & MCGIVERN, 1998) (CE TABLEAU EST MENTIONNE P.19)	30
TABLEAU 2 ECART VISION/RESSOURCES ET TYPE D'APPRENTISSAGE D'APRES METAIS & ROUX-DUFORT (1997)	54
TABLEAU 3 : ENTREPRISES CONSTITUANT L'ECHANTILLON DE BASE	126
TABLEAU 4 : PLACE DES ENTREPRISES VISIONNAIRES DANS LES AUTRES CLASSEMENTS	127
TABLEAU 5 : PLACE DES ENTREPRISES VISIONNAIRES DANS LE CLASSEMENT DES ENTREPRISES PREFEREES	128
TABLEAU 6 : PERSONNES RENCONTRES PAR ENTREPRISE	133
TABLEAU 7 : LES 19 DIMENSIONS DE LA GRILLE D'ANALYSE DE COLLINS & PORRAS (1996B)	142
TABLEAU 8 : LISTE DES THEMES DE NOTRE DICTIONNAIRE	143
TABLEAU 9 : EXTRAIT DU TABLEAU DE SYNTHESE DE L'ENTREPRISE CONSTRUCTEX	154
TABLEAU 10 : SCORE DES ENTREPRISES SUR LES DIFFERENTES DIMENSIONS	242
TABLEAU 11 : PRINCIPALES CARACTERISTIQUES DU CHANGEMENT VECU PAR LES ENTREPRISES DU GROUPE 3	273



# Table des encadrés

ENCADRE 1 : LA PENSEE STRATEGIQUE COMME « VISION » (SOURCE : MINTZBERG & AL., 1998)	20
ENCADRE 2 : DETAILLER LE PROCESSUS [DE FORMATION DE LA STRATEGIE] (SOURCE : MINTZBERG & AL. 1998)	23
ENCADRE 3 : LES 5 PROFILS DE DIRIGEANTS VISIONNAIRES (D'APRES MINTZBERG & WESTLEY, 1989) :	38
ENCADRE 4 : LES 7 TYPES DE BIAIS COGNITIFS POSSIBLES D'APRES H. LAROCHE (1991)	43
ENCADRE 5 : DECISION ET STRATEGIE DANS L'ORGANISATION : RECENSEMENT DES PROBLEMES, D'APRES LAROCHE (1991)	46
ENCADRE 6 : VISION , MISSION ET PROJET D'ENTREPRISE : DIFFERENCES ET SIMILITUDES DES CONCEPTS :	67
ENCADRE 7 : VISION, MISSION, INTENTION ETC. : ETAT DES LIEUX, ETAT DU VOCABULAIRE :	73
ENCADRE 8 : LA DIALECTIQUE DE LA STRATEGIE TATONNANTE (AVENIER, 1996)	113
ENCADRE 9 : VERS UNE NOUVELLE CONCEPTUALISATION DE L'ENTREPRISE ?	116
ENCADRE 10 : PRINCIPALES THEMATIQUES ISSUES DE L'ANALYSE DE LA LITTERATURE	136
ENCADRE 11 : REMARQUES QUANT A LA STRUCTURATION DES REPRESENTATIONS GRAPHIQUES	158

Vu : le Président

Vu : les suffragants

M. : .....

MM. : .....

Vu et permis d'imprimer :

Le Vice Président du Conseil Scientifique chargé de la recherche de  
l'Université Paris IX – Dauphine