



HAL
open science

Approche du processus de succession familiale par les pratiques dans l'entreprise : le cas d'une PME du bâtiment

Pascal Jouxte

► **To cite this version:**

Pascal Jouxte. Approche du processus de succession familiale par les pratiques dans l'entreprise : le cas d'une PME du bâtiment. Gestion et management. HESAM Université, 2022. Français. NNT : 2022HESAC023 . tel-03975188

HAL Id: tel-03975188

<https://theses.hal.science/tel-03975188>

Submitted on 6 Feb 2023

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.

ÉCOLE DOCTORALE ABBE GREGOIRE
Laboratoire Interdisciplinaire de Recherche en Sciences de l'Action

THÈSE

présentée par : **Pascal JOUXTEL**

soutenue le : 3 octobre 2022

pour obtenir le grade de : **Docteur d'HESAM Université**

préparée au : **Conservatoire national des arts et métiers**

Discipline : **Sciences de Gestion**

Approche du processus de succession familiale par les pratiques dans l'entreprise

Le cas d'une PME du bâtiment

THÈSE dirigée par :

Mme MARCHAIS-ROUBELAT Anne, Maître de conférences HDR, Le Cnam

Jury

M. Philippe DURANCE, Professeur, Cnam-LIRSA

M. Vincent LEFEBVRE, Professeur associé, Audencia

Mme Anne MARCHAIS-ROUBELAT,

Maître de conférences HDR, Cnam-LIRSA

M. Jérôme MERIC, Professeur, IAE de Poitiers

Mme Régine MONTI, Professeure associée, Cnam-LIRSA

Président du jury

Rapporteur

Directrice de thèse

Rapporteur

Suffragante

À l'enfant qui joue, la royauté dans sa main

Remerciements

Tout d'abord et en particulier, mes remerciements vont à Anne Marchais-Roubelat, qui m'a fait l'honneur de diriger cette thèse, pour son exigence, ses précieuses suggestions et sa présence toujours quand il faut.

Je tiens à remercier, en tant qu'institutions, le Cnam, l'école doctorale Abbé Grégoire et le LIRSA, pour m'avoir fourni l'environnement, les moyens et les conseils nécessaires. Sur le début de mon parcours, je remercie particulièrement les professeurs Y. Pesqueux et S. Perseil, qui ont été mes premiers points d'entrée, ainsi que toute l'équipe de gestion des doctorants pour son accompagnement. Un grand merci également au professeur JM. Besnier, pour avoir soutenu mon projet doctoral à ses tous premiers débuts.

Une pensée spéciale pour Jane, Bob, Max et Joe Rossi, ainsi que tous les membres du personnel des sociétés ROSSI et HYPERSOLS, y compris les alternants et stagiaires. Tous leurs noms ont été modifiés dans un choix raisonné d'anonymisation. Je leur exprime ici ma gratitude pour m'avoir accepté dans leur vie avec simplicité et gentillesse.

J'ai une immense reconnaissance envers toutes les voix qui m'ont transmis l'héritage des idées, des questions et des réponses, du passé lointain jusqu'à l'encours de la recherche.

Pour le soutien dans la sphère professionnelle, un grand merci à Carol, Laurence et Carine qui ont su mesurer la valeur que ce travail avait pour moi.

Merci aux camarades pour le secouage d'idées et le partage de méthode, au Cnam : Sylvain, Bettina, Nicolas, Bérangère, Sophie, et en-dehors : Emilie, Margaux, Adrien, Mathieu, Dominique, ainsi que Luc pour les discussions de table et le regard acéré.

Merci enfin à ma famille pour sa présence indéfectible, comme toujours.

Résumé

La succession parents-enfants, sujet important dans la recherche sur l'entreprise familiale (EF), est un processus réputé long, progressif, risqué, non-linéaire et souvent conflictuel. Ce constat répété invite à s'interroger sur les phénomènes qui activent ou ralentissent ce processus et comment ils se manifestent dans l'activité des collaborateurs. Selon la théorie, la succession peut être vue comme un acte de gestion inhérent à l'essence des EF, comme un paysage transitionnel marqué par des ponctuations et des ajustements de rôles, comme une forge de personnalités entrepreneuriales, masculines ou féminines, ou encore comme un déroulement sans dessein de l'action, au fil d'un temps vécu de l'intérieur. Notre thèse s'inscrit dans ce quatrième courant, celui des approches processuelles du changement et adopte une analyse par les pratiques, inspirée de la théorie des routines organisationnelles dans sa perspective structurationniste. Le quotidien d'une PME du bâtiment, liée à l'entreprise jumelle dirigée par l'un des deux successeurs, est suivi, au cours d'une transmission complexe (de deux aînés vers deux descendants), par une ethnographie affective, sur trois ans, au cours desquels les lieux d'observation s'adaptent pour voir la succession se faire, à travers les pratiques de l'équipe commerciale élargie, via la tenue d'un journal détaillé ponctué d'entretiens individuels. La transformation progressive des pratiques, sous-tendues par des routines qui naissent et changent avec plasticité, montre comment, jour après jour, les affects positifs ou négatifs amènent les collaborateurs à déplacer leur allégeance des prédécesseurs vers les successeurs. Notre recherche apporte, en complément des modèles existants, tant ceux de la succession que ceux de l'évolution des routines, une explicitation du moteur interne de changement qui permet au collectif de « faire succession », en l'absence de plan ou d'objectifs temporels et en l'absence d'un dialogue rationnel sur le sujet entre les dirigeants familiaux. Elle ouvre sur plusieurs perspectives de recherche possibles, en prolongement de nos résultats, dans les différents courants de recherches reliés à notre sujet.

Mots-clés : Entreprise familiale, Succession, Pratiques, Routines organisationnelles, Processus, Temps, Affects.

Abstract

Parent-child succession, an important topic in family-owned business research (FOB), is a process that is considered long, gradual, risky, non-linear and often conflictual. This repeated observation invites questions about the phenomena that activate or slow down this process and how they manifest themselves in the activity of the collaborators. According to the theory, succession can be seen as an act of management inherent to the essence of the FOB, as a transitional landscape marked by punctuations and role adjustments, as a forge of male and female entrepreneurial personalities, or as an unplanned unfolding of action, over a period of time experienced from within. Our thesis is part of this fourth trend, that of processual approaches to change, and adopts an analysis through practices, inspired by the theory of organizational routines in its structurationist perspective. The daily life of an SME in the construction industry, linked to the sister company run by one of the two successors, is followed, in the course of a complex transmission (from two elders to two descendants), by an affective ethnography, over three years, during which the places of observation are adapted to see the succession taking place, through the practices of the enlarged sales team, via the keeping of a detailed diary punctuated by individual interviews. The gradual transformation of practices, underpinned by routines that emerge and change with plasticity, shows how, day after day, positive or negative affects lead employees to shift their allegiance from predecessors to successors. In addition to existing models of succession and the evolution of routines, our research provides an explanation of the internal engine of change that allows the collective to "make succession", in the absence of a plan or temporal objectives and especially in the absence of a rational dialogue on the subject between family leaders. It opens up several possible research perspectives, as an extension of our results, in the different research streams related to our subject.

Keywords: Family Business, Succession, Practice lens, Organizational routines, Process, Time, Affects.

Table des matières

Remerciements	3
Résumé	4
Abstract.....	5
Table des matières	6
Liste des tableaux	9
Liste des figures.....	10
Introduction.....	11
Première partie : cadre théorique.....	19
1. Le <i>Family Business</i> : un champ de recherche foisonnant et ouvert aux débats	20
1.1. Approche exploratoire initiale.....	20
1.2. Structurations apparentes de la recherche sur l’EF	26
2. Quatre manières de voir la succession.....	38
2.1. Un acte de gestion qui définit l’entreprise familiale.....	38
2.2. Une cartographie temporelle des changements de rôle	47
2.3. Une forge de personnalités entrepreneuriales.....	60
2.4. Un processus qui s’invente et se perçoit au fil du temps.....	77
Deuxième partie : méthodologie.....	105
3. Approcher la succession ‘ <i>as practice</i> ’	106
3.1. Une approche ethnographique	106
3.2. Une théorie ancrée (<i>Grounded Theory</i>).....	110

3.3.	Un <i>single-case</i> longitudinal	114
3.4.	Analyse comparative avec deux méthodes proches	117
4.	Subjectivité du chercheur dans l'action.....	130
4.1.	Une épistémologie non-exempte d'engagement.....	130
4.2.	Positionnement vis-à-vis du <i>turn to affects</i>	144
5.	Exploitation de la matière issue du terrain	154
5.1.	Présentation détaillée de l'entreprise	154
5.2.	Inventaire des données brutes.....	166
5.3.	Premier niveau de transformation.....	174
5.4.	Pratiques, routines et histoires	191
Troisième partie : résultats et discussion		224
6.	Les pratiques, signe et moteur de la transition	225
6.1.	La construction d'un espace de dialogue.....	225
6.2.	L'émergence d'un « cinquième pouvoir ».....	240
7.	Retour sur les phases, les étapes et le mouvement	244
7.1.	Retour vers le modèle de Cadieux et Lorrain	245
7.2.	Retour vers le modèle de Gersick, Lansberg, Desjardins et Dunn	256
7.3.	Un mouvement fait d'avancées et de reculs	262
8.	Résultats de recherche additionnels.....	276
8.1.	Retour vers d'autres dimensions de la succession.....	276
8.2.	Retour vers la théorie des routines organisationnelles	279

8.3. Autres présences du temps dans la vie de l'entreprise	283
Quatrième partie : conclusion	286
9. Apports, limites et perspectives	287
9.1. Apports de notre recherche	287
9.2. Limites méthodologiques	293
9.3. Perspectives de recherche	295
Bibliographie	299
Annexes	312
Table des annexes	313
Annexe 1 : La période de confinement (extrait du journal).....	314
Annexe 2 : Relevés d'observations #2 à #11	321
Annexe 3 : Relevés d'observation (mai – juin – juillet 19).....	358
Annexe 4 : Quatre entretiens intégraux	415
Annexe 5 : Documents photos	495
Annexe 6 : Chiffres clés	498
Annexe 7 : Feedback sur la réunion (donné le 30.09.19)	499
Annexe 8 : Photolangage « qualité du moment » (06.05.19)	501
Annexe 9 : Obs #69 – Réunion du 26.04.21	502
Annexe 10 : Suivi des présences en réunion (extrait du grand tableau).....	507

Liste des tableaux

Tab. 1 – Résultats d’une recherche par mots-clés	22
Tab. 2 – Exemples d’activités de réseaux dédiés à l’EF	41
Tab. 3 – Quatre phases de la succession d’après (Cadieux & Lorrain, 2002).....	53
Tab. 4 – Six étapes de la transition d’après Gersick et al. 1999	58
Tab. 5 – Croisement de la ‘ <i>readiness</i> ’ et de la proactivité (Marler et al., 2017).....	62
Tab. 6 – Chronologie du confinement	113
Tab. 7 – Première comparaison méthodologique (Feldman 2000)	124
Tab. 8 - Deuxième comparaison méthodologique (Haag 2012).....	129
Tab. 9 – Présentation du journal en deux colonnes	152
Tab. 10 – Schéma relationnel à quatre	158
Tab. 11a – Participants réguliers réunion commerciale	161
Tab. 11b - Participants occasionnels en réunion commerciale.....	161
Tab. 11c – Personnes rencontrées dans d’autres contextes	162
Tab. 11d – Personnes extérieures aux deux entreprises	163
Tab. 11e – Arrivées au cours de la période d’observation	163
Tab. 11f – Départs au cours de la période d’observation	163
Tab. 12a – Frise chronologique 1951-2017.....	175
Tab. 12b – Frise chronologique 2018-2021	176
Tab. 13 – Thématiques émergentes des entretiens	178
Tab. 14 – Codage : Obs#64 Réunion du 24 février 2020	190

Tab. 15 – Pratiques observées selon le nombre d’occurrences	194
Tab. 16 – Récapitulatif de l’évolution de la routine structurante de la réunion	208
Tab. 17 – Coexistence des affects positifs et négatifs (28.10.19)	238
Tab. 18 - Quatre processus concomitants	255
Tab. 19 – Modèle de changement continu des routines	280

Liste des figures

Fig. 1 – Thèmes de recherches sur l’EF (Allouche et Amann 2000)	28
Fig. 2 - The 3-circle model – Source (Davis & Tagiuri, 1996)	32
Fig. 3 - Vernissage dans les locaux	146
Fig. 4 – La succession représentée sur le 3-circle model	159
Fig. 5a – Plan du Rez-de-Chaussée	165
Fig. 5b – Plan du premier étage / bureaux des dirigeants	165
Fig. 6 – Réunionification des deux entrepôts le 2 janvier 19	170
Fig. 7 – Part des thématiques dans les entretiens (durée décroissante)	179
Fig. 8 – Part des macro-thématiques en durée	179
Fig. 9 – Emergence du cinquième pouvoir dans l’action	241

Introduction

Succession, transmission, transition

Il est dans la nature de l'entreprise familiale d'être destinée à se continuer avec les générations futures (Handler, 1994). Il y a dans cette nature l'idée d'une persistance, d'un temps long, mais surtout d'un temps orienté, du passé vers le futur, qui fait que le vieil homme ne rajeunit pas et qu'on ne peut jouer le film de la vie à l'envers. Ainsi que le soulignait Bergson (1889, p. 142), on perçoit la succession sous forme de simultanéité car on projette le temps dans l'espace. Sitôt que l'on représente visuellement la succession des lettres dans un mot, le regard efface l'expérience de la parole, tout comme on fait disparaître l'expérience du voyage en regardant les routes sur une carte. Le temps est alors spatialisé, pris pour sa représentation graphique.

En revenant au sens latin, on trouve déjà cette coexistence problématique entre des représentations spatiales et temporelles : le mot succession, comme le mot succès, vient du verbe latin *succedere*, qui signifie à la fois aller par-dessous, au pied de, se déplacer vers le haut, monter à l'assaut, venir après, venir à la place de, apporter une amélioration ou une victoire (Gaffiot, 1934). La succession est une approche ascendante, un remplacement et volontiers une conquête. Dans son acception juridique commune, elle prend place après un décès, c'est-à-dire lorsque l'ancien dirigeant n'est plus présent (Baumann & Braudo, 2020). Mais même si, dans une partie des cas, la succession d'une entreprise familiale a pour fait générateur le décès d'un fondateur ou d'une fondatrice, il est plus fréquent que celle-ci ait lieu « entre vifs », ce qui pose le problème de la coexistence de l'ancien avec ce qui doit le remplacer, de celui qui donne avec celui qui reçoit. Quand le cédant et le prenant coexistent, on parle alors de transmission.

La transmission en elle-même - souvent vue comme un don - est un fait moins orienté, plus horizontal, qui comporte sa part de réciprocité et de réversibilité. Dans le monde physique, même pour un virus qui se propage, elle crée un lien qui permet d'envisager les deux sens, comme la transmission du couple entre un moteur et des roues, qui peut réciproquement stocker l'énergie du freinage.

Plus encore que la succession, la transmission suppose une relation qui vit entre les acteurs au moins temporairement, pendant une durée variable : longue pour l'éducation des enfants et la transmission des valeurs entrepreneuriales, courte pour la cession de parts ou la passation officielle du « bâton » (Aronoff & Ward, 1998; Robic et al., 2014). La transmission est une opération complexe, qui couvre aussi bien le champ de la matérialité que celui de l'immatérialité et superpose facilement la relation institutionnelle et la relation humaine. Succession comme transmission ne sont jamais indépendantes de l'époque dans laquelle elles s'opèrent. Tout comme le management, la transmission change de mode avec les époques, elle ne se fait plus aujourd'hui de la même façon qu'avant (Aktouf & Frimousse, 2014; Peretti, 2014). Notre époque est donc loin d'être neutre pour la réflexion présentée dans cette recherche, par les catégories nouvelles qu'elle nous amène inévitablement à retenir, parfois malgré nous.

Le poids de l'époque, c'est aussi l'irruption de la pandémie au milieu d'une observation ethnographique allant de juillet 2018 à avril 2021. Le 12 mars 2020 a vu le premier discours officiel sur la crise sanitaire et dès la mi-mars, sont apparus dans tous les médias les termes de confinement et de distanciation sociale. Le 27 mars a eu lieu, dans l'entreprise observée, la première visioconférence de son histoire, pour la planification des chantiers et du chômage partiel. Au cours des mois d'avril et mai, le confinement a provisoirement interrompu le contact rapproché avec le terrain.

Très rapidement, la thématique du « monde d'après » s'est imposée, en dépit des critiques adressées à cette formule simpliste, *a priori* orientée vers un idéal opportuniste qui traite une grande variété d'alertes écologiques et sociales, lesquelles préexistent sous forme de doléances qui constituent une réalité plus concrète et moins empreinte d'idéologie (Latour, 2020). La qualité processuelle de la vie organisée, avec le présent comme seul temps pour agir, était mise en évidence chaque jour, à travers la surprise permanente et l'indispensable pilotage à vue des entreprises et des gouvernements.

Depuis vingt ans, l'omniprésence du changement dans les organisations a conduit certains auteurs à proposer une vision radicale selon laquelle, à une échelle d'observation appropriée, la substance même de l'organisation est faite des changements qui s'opèrent dans diverses réalités (cognitive, sociale, économique, matérielle). L'organisation n'est alors littéralement que du changement et du « devenir organisationnel » (Tsoukas & Chia, 2002).

Vu sous cet angle, il est légitime de parler non plus seulement de succession ou de transmission, mais aussi de transition. Le concept de transition est aujourd'hui omniprésent et traverse les disciplines. La transition est à la fois une réalité intermédiaire située entre deux autres réalités comparables (deux styles, deux époques, deux discours), d'une manière qui les relie et les sépare, et elle est aussi le fait de passer de l'une à l'autre de ces choses différentes. La transition est à la fois une zone et un mouvement. Transiter, c'est continuer le voyage par d'autres moyens.

Introduction au terrain de thèse et à la question de recherche

Cette thèse s'appuie sur l'observation d'un cas unique, celui d'une entreprise familiale du bâtiment fondée il y a soixante-dix ans, bien établie sur son territoire et spécialisée dans la rénovation, le ravalement, la peinture et les sols, aussi bien pour les logements privés que pour les entreprises, les commerces ou les gestionnaires d'équipements publics (HLM, mairies, écoles, hôpitaux, lieux de culte, parkings, crèches, etc.).

Cette succession particulière se caractérise par les points remarquables suivants :

- Passage de la deuxième à la troisième génération
- Double transmission père-fils et père-fille en parallèle
- Climat conflictuel et communication dégradée
- Coexistence de deux entreprises indépendantes (ROSSI et HYPERSOLS, présentées plus en détail au chapitre 5) dans le même métier et les mêmes locaux, la deuxième étant celle du futur PDG des deux.

Au moment où va commencer notre travail de recherche sur la succession au sein de l'entreprise ROSSI, soit au milieu de l'année 2018, la situation financière de l'entreprise n'est pas aussi bonne qu'on le voudrait, en chiffre d'affaires et en résultat d'exploitation, de sorte qu'il est difficile d'en apprécier la valeur exacte et donc d'estimer celle des parts à céder aux deux héritiers. Plusieurs témoignages – dont certains obtenus sur le moment et d'autres sur le mode du récit - laissent voir toutes les hésitations qui ont présidé au choix d'une solution viable, ainsi qu'à l'attribution même des mandats sociaux. Parmi les prédécesseurs, l'un ne souhaitait plus diriger l'entreprise mais souhaitait continuer tout de

même à y travailler, et l'autre acceptait l'acte de transmission sur le principe mais ne concevait pas de perdre son rôle de commandement. Parmi les successeurs, l'une acceptait son futur rôle mais ne bénéficiait pas encore de la confiance nécessaire de la part de ses trois codirigeants mâles, et l'autre n'était pas encore totalement certain de vouloir hériter de toute la situation.

Il importe de signaler qu'au moment où commence notre enquête, il est impossible de savoir comment la succession va se dérouler et si elle va « réussir ». Elle n'est pas encore officiellement enclenchée. Nous abordons le terrain dans une situation où un consensus paraît acquit sur le fait que la direction de l'entreprise et la propriété du capital vont pouvoir rester aux mains d'un groupe limité aux quatre acteurs-clés, et donc qu'il va bien s'agir d'un processus de transmission familiale, dont ni le plan ni l'issue ne sont connus.

Nous devons donc mobiliser d'une part la littérature relative à l'entreprise familiale et particulièrement au thème de la succession, qui fournit des modèles descriptifs de ce phénomène, notamment sous la forme d'une progression par phases, et d'autre part celle relative à une approche processuelle du changement organisationnel vu sous l'angle des routines et des pratiques. Nous mettrons à l'épreuve les modèles de la succession au moyen d'une approche longitudinale immersive.

Pour ce faire nous allons passer du temps dans l'entreprise, dans son histoire en train de se faire, au plus près des collaborateurs, avec une question de recherche simple :

L'entreprise fonctionne-t-elle d'une manière particulière pendant que la succession a lieu ?

Ce qui peut se décomposer en deux questions symétriques :

- **Le temps de la succession se ressent-il dans les pratiques dans l'entreprise ?**
- **Et réciproquement, quel est l'effet des pratiques sur le processus de succession, son mouvement et sa vitesse ?**

Nous décrirons les pratiques les plus communes, telles qu'elles apparaissent, à partir d'une observation ethnographique et sans structure conceptuelle *a priori*, par une méthode qui puise dans la théorie ancrée ou *Grounded Theory* (Glaser & Strauss, 1967). Nous mettrons

en évidence leurs liens avec la structure managériale et leurs transformations au fil du temps. Nous verrons ainsi à quoi ressemblent réellement les étapes-clé de la succession, si elles existent, quel est le moteur, lent ou rapide, qui fait avancer l'organisation sur ce chemin, et recueillerons aussi des enseignements sur la manière dont les pratiques se mettent en forme, sous un jour qui peut les apparenter à des routines organisationnelles.

Nous ne pouvons manquer en introduction d'évoquer le défi de restituer, sous une trame logique apparemment linéaire, un processus de recherche qui a suivi des boucles permanentes de ré-investigation. L'observation du terrain ayant duré près de trois ans (Covid inclus), elle a été contemporaine d'une analyse en continu de la littérature de recherche. Par ailleurs, les découvertes dues à la rencontre des personnes de l'entreprise, ainsi que le poids de l'époque que nous venons d'évoquer ont renforcé les emprunts à la théorie ancrée. L'ordre dans lequel sont présentés les éléments est le fruit d'un certain nombre de choix.

Présentation du contenu

Dans le premier chapitre, nous présentons les tous premiers questionnements et les techniques de recherche documentaire qui nous ont fait découvrir la connaissance sur l'entreprise familiale produite au cours des quarante dernières années, dans le monde francophone et anglophone, en la situant par rapport à l'entrepreneuriat. Puis nous nous interrogeons sur les éléments qui structurent ce champ et y marquent différentes séparations ou évolutions, aux plans thématique, épistémologique et chronologique. Au terme de quoi, en nous recentrant sur la succession, nous adoptons une clé pour réorganiser notre état de l'art, consistant à distinguer quatre manières de voir la succession familiale, chacune fédérant une tendance, une école ou un intérêt de recherche particulier.

Au chapitre deux, divisé en quatre sections, nous présentons de façon plus détaillée : (1) la succession comme un acte de gestion qui définit l'entreprise familiale, (2) la succession comme un espace temporel long, une suite d'étapes où s'inscrit une histoire complète, (3) la succession comme une forge de personnalités entrepreneuriales, masculines ou féminines et (4) la succession '*as practice*' comme un processus qui s'invente et se perçoit au fil du temps. Compte-tenu de notre étude de cas unique et de notre question de recherche, nous nous positionnons dans ce quatrième courant au plan méthodologique et dans une discussion avec

le deuxième, sans perdre de vue l'esprit de famille et les deux figures des entrepreneurs-successeurs.

Au chapitre trois, nous justifions les principales orientations de notre design méthodologique, et notamment l'approche ethnographique, le recours à une théorie ancrée (*grounded theory*) et l'étude longitudinale d'un cas unique (*single-case*). Pour cela nous nous appuyons sur deux méthodes inscrites dans le '*practice turn*' et partageant ces trois orientations : (1) l'une ayant contribué à repenser la théorie des routines organisationnelles pour montrer leur capacité à changer la structure (Feldman, 2000; Feldman & Orlikowski, 2011), (2) l'autre ayant mis en évidence le processus continu qui réunit la famille dans la pratique consistant à « faire succession » tous ensemble (Haag, 2012). Nous expliquons l'utilité pour notre recherche de combiner ces deux méthodes ainsi que les adaptations nécessaires. Puis, au chapitre quatre, nous précisons davantage notre positionnement en soulignant les précautions et les points de vigilance qu'il a fallu entretenir, du début à la fin. Les questions portent (1) sur l'influence que nous avons pu exercer dans la vie de l'entreprise par notre présence en qualité d'observateur, et (2) sur la possibilité d'une lecture des affects et d'un rendu par le récit d'émotions et de relations accessibles dans l'instant. Les réponses nous situent à l'intérieur de l'ethnographie, consciente de ses impacts relationnels, en dehors mais aux frontières de l'intervention grâce à une discipline et un accord explicite, dans le '*turn to affects*' par l'attention portée à nos ressentis et à ceux des autres, et enfin dans une pratique contrôlée du récit, épuré grâce à des phases itératives de mise en forme et de codage.

Ce processus de traitement est détaillé au chapitre cinq. Nous présentons en détail les entreprises ROSSI et HYPERSOLS, dont est issu le futur successeur, puis décrivons l'ensemble des données brutes obtenues en deux ans et demie d'observation ethnographique, notamment le journal de recherche et les entretiens avec les membres du personnel. Puis nous expliquons les processus itératifs de retraitement et de codage, montrant la reconstitution des chronologies, les thématiques qui se dégagent des conversations peu directives, le repérage des *pratiques* les plus courantes ainsi que la façon dont certaines sont sous-tendues par des *routines*. Au fil du temps, certaines observations peuvent être liées entre elles sous forme d'*histoires*. C'est à partir de cette réserve de matière analysée et structurée que nous allons élaborer et discuter nos résultats.

Le chapitre six présente un premier ensemble de résultats de recherche, en réponse à nos questions, consistant à montrer que le vécu des pratiques est à la fois le témoin d'une réalité en mouvement et le véritable moteur de la transition. C'est une lecture structurationniste, où l'on voit l'organisation définir les pratiques et en retour celles-ci fabriquer du changement par leur répétition. C'est aussi une lecture interactionniste, basée sur la connivence et la confrontation, par laquelle chacun existe vis-à-vis des autres. Nous montrons comment, à travers la transformation des pratiques, des routines et les affects liés, se construit un espace de dialogue plus efficient, qui permet la montée en charge d'un cinquième pouvoir, celui de l'équipe, lequel amène les dirigeants à se positionner davantage par rapport à lui qu'entre eux.

Un deuxième ensemble de résultats est donné au chapitre sept sous forme d'une discussion des deux modèles en phases et en étapes vus au chapitre 2 : (1) celui proposé par Cadieux et Lorrain entre 2002 et 2005, montrant que si l'ordre global des phases se confirme, en revanche leurs frontières accessibles par le récit se dissolvent partiellement dans une approche processuelle de la succession, suggérant de remplacer les phases par un faisceau de processus parallèles, et (2) celui en six étapes de Gersick, Lansberg, Desjardins et Dunn, qui répond bien en termes de déclenchements et d'accumulation de pressions, de blocages et de choix, mais ne rend pas suffisamment compte de la continuité graduelle du mouvement. Notre ethnographie affective complète ces modèles par une mise en lumière du rôle joué par le sentiment d'impatience et un repérage des craquements où l'*enactment* de la transition se fait sentir, même dans ses reculs.

Les résultats additionnels de notre recherche sont rapportés au chapitre huit, l'un en retour vers les autres façons de voir la succession, montrant les aspects accélérateur et ralentisseur de la *familiness*, ainsi que l'équilibre en tension qui se crée entre un homme entrepreneur et une femme successeure ; un autre en retour vers la théorie des routines organisationnelles, proposant un modèle de changement d'état, soumis aux affects, pour l'évolution rapide de routines peu formalisées ; un troisième donnant l'éclairage par une approche élargie de la temporalité (introduite au chapitre 2) sur certains aspects essentiels de la culture de l'entreprise dont nous avons observé l'effet au cours du processus de succession.

En conclusion, après un retour sur nos questions de recherche initiales, nous donnons une synthèse ordonnée de nos principaux résultats par rapport à ces questions et aux courants de

recherche dans lesquels nous nous situons, notamment les approches processuelles de la succession '*as practice*', les méthodes d'observation de la transformation des routines organisationnelles et les théorisations en phases et étapes de la succession.

Après un aperçu des limites méthodologiques de notre recherche, nous ouvrons quatre perspectives possibles.

Première partie : cadre théorique

1. Le *Family Business* : un champ de recherche foisonnant et ouvert aux débats

1.1. Approche exploratoire initiale

Notre approche initiale de la littérature concernant la succession de l'entreprise familiale (EF) a été une combinaison de plusieurs méthodes successives, de techniques de recherche et d'interrogations. Une première exploration nous a fait considérer les apports de la communauté de recherche francophone active aujourd'hui, en examinant leurs objets de recherche et leurs angles de vue, en résonance avec les caractéristiques de notre problématique et de notre terrain, ce qui nous a conduit à situer sa place par rapport à la recherche sur l'entrepreneuriat.

Recouvrement partiel EF et Entrepreneuriat

Dans le classement en Sciences de Gestion de la FNEGE (2019), le champ des recherches sur l'entrepreneuriat et l'innovation porte le nom de code INNOV, mettant un fort accent sur la création d'entreprise et le lien entrepreneuriat-innovation. C'est l'une des 16 disciplines répertoriées, discipline très active puisqu'elle représente 17% du total des revues (contre en moyenne 6.25% par domaine). Parmi les 39 revues, on en compte :

- 10 dont le focus (titre de la revue) est orienté Technologie / R&D,
- 6 dont le focus est sur le management de l'innovation,
- 23 revues généralistes sur l'entrepreneuriat, dont 8 explicitement tournées vers la petite entreprise ou vers l'entreprise familiale.

En revanche, on ne saurait considérer l'EF comme un simple sous-ensemble de l'entrepreneuriat, sachant que bien d'autres revues de premier plan qui publient sur l'EF se trouvent dans d'autres disciplines, comme par exemple : l'Academy of Management Review (GEN MAN), la Revue Française de Gestion (GEN MAN) et la Revue Internationale de

Psychosociologie et de Gestion des Comportements Organisationnels (RIPCO) qui est classée dans la discipline Ressources Humaines (HRM). On est donc bien en présence d'un recouvrement partiel. Outre la structuration des publications, il s'agit d'une proximité intellectuelle de longue date, qui prend davantage la forme d'un partenariat, où s'organise le dialogue (notamment à travers des *tracks* spécifiques) mais qui peine à se définir autour de la notion d'entrepreneuriat familial, laquelle reste encore à un stade pré-paradigmatique, en cours de constitution (Chabaud & Sammut, 2014). En 2014, la Revue de l'Entrepreneuriat consacre un numéro spécial à l'EF dans lequel est abordée la thématique centrale de la longévité des EF, entre la fatalité d'une extinction à la troisième génération et la fierté des « Hénokiens » bicentennaires (Bégin et al., 2014).

Dans la zone de recouvrement, des thèmes apparaissent nettement comme l'impact de la formation des jeunes et futurs entrepreneurs, via l'enseignement, l'apprentissage en réseau formels, la relation de mentoring et la créativité, ou le recours à des dimensions habituellement négligées comme l'esthétique ou l'intuition (Chabaud et al., 2010). La relation Entrepreneur-Mentor est explorée à travers une typologie d'attitudes (Radu et al., 2014). Cette approche peut être éclairante dans une situation complexe où le chercheur jouerait en partie le rôle de mentor pour le successeur, en addition et parfois en suppléance des rôles plus ou moins formalisés joués par les aînés et prédécesseurs. On peut noter aussi la présence du thème de la succession dans les EF dans des articles de revues économiques, comme les Echos ou le Monde des Grandes Ecoles, attestant que son actualité sociétale ne se dément pas et dépasse le cadre académique (Bordas & Radu Lefebvre, 2018; Radu & Lagueste, 2018). Certains auteurs spécialistes de la création d'entreprise, comme Alain Fayolle, entrent de plein pied sur le terrain familial à travers l'aspect qualitatif de la relation prédécesseur-successeur et son impact sur le processus de transmission (Fattoum & Fayolle, 2008). Son apport se situe dans une réflexion sur l'entrepreneuriat en général, révélant les paradigmes qui continuent d'émerger en entretenant une diversité dans ce qu'entreprendre veut dire : innovation, détection d'opportunités, création de valeur ou de richesse et création d'une organisation (Verstraete & Fayolle, 2005). Nous reviendrons dans de ce chapitre et le suivant, sur la situation de l'entreprise familiale au regard de la recherche en entrepreneuriat.

Approche par mots-clés (recherche EBSCO)

Le champ de recherche peut être parcouru au moyen de quelques mots-clés, en anglais comme en français. La combinaison de mots-clés la plus directe est « Family Business + Succession » ou « entreprise familiale + succession ». On peut élargir les perspectives avec la combinaison « Entrepreneurship + Succession ». Toutefois, on remarque, grâce à l'exploration par auteurs, que le mot *longévité*, par exemple, peut soulever des questions intéressantes de temporalité sans être forcément identifié par le thème de la succession.

Mots-clés	Revue / Database	Nb d'articles
Family-owned Business / succession conflict	EBSCO BSC SmartText avec texte intégral, Revues académiques après 2014	417
Family-owned Business / succession planning	EBSCO BSC SmartText avec texte intégral, Revues académiques après 2014	151
Family-owned Business AND succession planning	EBSCO BSC Boolean Phrase avec texte intégral, Revues académiques après 2014	29
Family Business AND Succession	EBSCO BSC Boolean Phrase avec texte intégral, Revues académiques après 2014	42
Family conflict	Family Business Review	12

Tab. 1 – Résultats d'une recherche par mots-clés

Par ailleurs, la recherche à l'intérieur d'une revue importante (comme Family Business Review ou Entrepreneurship Theory and Practice) permet de rouvrir le champ en s'affranchissant de la notion de Succession ou de Famille, et d'explorer directement des mots-clés comme '*family conflict*' ou encore '*succession planning*' ou même de trouver des revues de littérature sur les questions purement méthodologiques rencontrées dans l'étude de l'entrepreneuriat, familial ou non.

Afin de réduire les listes fournies par les bases documentaires (ici EBSCO) jusqu'à moins d'une quarantaine de sources, nous avons opéré une réduction par les filtres : Full-text, Revue à comité de lecture, date postérieure à 2014 ou 2015.

- Family Business + succession (42 articles depuis 2014)
- Family Business AND succession AND (TI) time (21 depuis 1986). Nous avons ajouté le mot-clé 'Time' afin de réduire le champ autour de recherches spécialement centrées sur la notion du temps. Le résultat n'est pas satisfaisant car le mot-clé 'time' ressort comme trop polysémique et fondu dans le langage courant (du journal The Times à '*time to retire*' et '*time horizon*' ou encore '*the succession Time-Bomb*').
- Family business Succession planning (29 articles depuis 2015)
- Entrepreneurship Succession (46 articles depuis 2015)

Critères de choix en aval des mots-clés

Les critères de choix pour intégrer ou écarter un article dans une revue de littérature sont évolutifs et parfois problématiques. La réflexion qui amène à faire l'économie de certains pans est aussi porteuse d'éclairages sur ce que l'on cherche. Les critères se construisent et s'affinent à mesure que l'on approche cette littérature et que l'on se fait une idée des épistémologies qui l'animent. Pour en citer quelques exemples :

- Un premier élagage est possible en écartant les perspectives axées sur d'autres moments que la succession (Création d'entreprise, accompagnement, conception du business model), d'autres dynamiques (croissance, fusions, conquêtes de marchés) ou encore d'autres formats (entreprises de grande taille, ETI, entreprises agricoles) que ceux qui sont pertinents pour notre problématique.
- Mettre de côté les approches purement statistiques ou financières – au motif qu'elles ne font que corrélérer entre elles des variables objectives et seraient ancrées dans un positivisme trop extrême – n'enlève pas l'intérêt de constater la place qu'elles occupent dans la littérature. Il s'agit le plus souvent de mesurer quantitativement les mérites comparés de l'EF par rapport à l'ENF sur le plan économique. Nous serons amenés à y revenir.
- Il y a un risque à écarter d'emblée les articles trop ancrés sur un secteur géographique (Chine, Corée, Canada, Royaume-Uni, Afrique sub-saharienne,

Maghreb, Europe de l'est, Turquie, USA) ; cela peut priver d'un accès à des modes de raisonnement issus d'une culture locale mais utiles de manière générale. L'entreprise familiale étant fortement insérée dans son terreau culturel, les études sont susceptibles d'être dépendantes d'un contexte local, sans que ce soit bloquant.

- La prudence s'impose également quant à la recherche basée sur l'observation d'une époque révolue (les années 1960 ou 1970). Ecarter les articles trop anciens comporte peu de risques car il est toujours possible de récupérer les 'classiques' à travers des citations multiples. Le repérage des auteurs 'classiques' paraît plus difficile sur le champ particulier de l'entrepreneuriat familial, pour des raisons auxquelles tentent de répondre des hypothèses multiples :
 - Difficulté de généralisation due aux multiples contextes locaux ?
 - Disjonction de l'entrepreneuriat avec la théorie des organisations ?
 - Situation de niche ?
 - Prénance des études statistiques sans gros investissement conceptuel, d'où un droit d'entrée moins élevé pour les chercheurs ?
 - Absence de nouveaux débats ?
 - Caractère interdisciplinaire élevé des problématiques ?
- Ecarter les sujets de transmission non-familiale, telles que les reprises, est une solution facile mais pas forcément pertinente si l'on cherche par exemple à interroger l'impact du nouveau dirigeant sur les pratiques organisationnelles ou la culture. Cela peut cependant aider à dégrossir la matière si l'on part du thème plus général 'Entrepreneurship + succession'
- Ecarter les études empiriques trop ouvertement orientées sur les « best practices » (à l'adresse des actionnaires ou des successeurs) est un choix que nous faisons, car une telle posture nous semble aller *a contrario* de l'ouverture qui permet la recherche de ce qui se passe réellement, un de nos objectifs de départ. Cela n'empêche ni d'en estimer la quantité ni d'en garder quelques exemples.

Un élément particulier attire l'attention : l'entrepreneuriat au féminin et le rôle spécifique des femmes (filles, épouses, nièces, fondatrices) dans l'entreprise familiale est un thème en croissance. Dans notre cas, il offre un éclairage pertinent de par la composition de la famille : la fille de l'ex-PDG et cousine du successeur occupe un poste de DG à dominante fonctionnelle. Le fait d'être structurellement au second plan est compensé par la visibilité

accrue que lui confère le fait d'être la première femme dans l'équipe de direction. Par ailleurs, le thème de la parité dans cette entreprise, comme dans d'autres, est un marqueur du temps présent, un marqueur de transition lié à l'époque et il nous intéressera donc à ce titre.

La méthode utilisée pour appréhender le champ est donc hybride, consistant à la fois à écarter, en estimant le poids de ce qu'on écarte, et à sélectionner positivement, en évaluant la pertinence de l'éclairage pour notre sujet de recherche, puis en validant ce choix à l'aide de critères comme : article récent, revue de rang A, contexte France, Maghreb ou pays assez proche, proximité évidente avec notre terrain. Un critère complémentaire consiste à diversifier au maximum les approches méthodologiques, en veillant à ne pas ignorer le quantitatif ou le qualitatif, l'intra- ou l'interdisciplinaire, l'observation compréhensive ou les études statistiques, l'économie ou la psychologie.

Par la suite, lorsque nos observations de terrain ont commencé, et que la réalité est venue en contact avec les cadres de réflexion, notre revue de la littérature s'est élargie et complétée, ainsi que la structure logique de notre argumentation. Dès lors que nous avons opté pour une approche méthodologique 'ancrée', une partie de la littérature a été mise de côté, puis ensuite reprise. Les examens les plus approfondis ont eu lieu pendant et après le travail d'observation de terrain, intégrant les articles les plus récents à mesure de leur parution.

1.2. Structurations apparentes de la recherche sur l'EF

Le champ de recherche sur l'entreprise familiale (EF) est évolutif, pluridisciplinaire, ouvert à l'innovation méthodologique et abondant en langue française (Handler et Handler 1994; Allouche et Amann 2000; Arrègle et Mari 2010; Missonnier et Gundolf 2017). Il est soutenu par une réalité économique forte mais instable, dans le contexte du départ des boomers, qui renouvelle l'intérêt du monde académique. Il se construit par un regard régulièrement porté sur lui-même, alors que la diversité des cas et leur ancrage local rendent difficiles l'émergence de paradigmes (Verstraete & Fayolle, 2005).

Au cours des deux décennies qui viennent de s'écouler, le champ de recherche sur l'entreprise familiale s'est régulièrement interrogé sur lui-même, sans que ne soit démenti son succès auprès de la communauté académique, une des raisons de ce succès étant le poids de ce secteur de l'économie, une autre étant son antériorité historique par rapport aux formes actuelles du capitalisme (Méric, 2020). On estime qu'au moins 90 % des entreprises aux États-Unis sont possédées et contrôlées par une ou plusieurs familles, qu'elles contribuent à réaliser entre 30 et 60 % du PNB et paient la moitié du total des salaires. Cette proportion est à peu près comparable à celle observée dans des pays d'Europe tels que le Royaume-Uni ou l'Italie (deux pays champions de l'entreprise familiale). En France, les auteurs ont constaté une prééminence relative du capitalisme familial dans un système en apparence tripolaire : contrôle familial / contrôle étranger / contrôle technocratique (étatique-industriel-bancaire). Cette prééminence résulte d'une croissance relative de l'activité économique plus rapide au sein des firmes familiales qu'au sein des deux autres pôles du système productif (Allouche & Amann, 2000). Au début de ce siècle, les auteurs constatent que « *sans pouvoir encore parler d'un domaine d'étude à maturité, il semble que l'on pointe vers l'adolescence. Le monde économique – à quelques exceptions près il est vrai – a découvert avec surprise que l'entreprise familiale n'était pas qu'une survivance d'un passé archaïque. Ce qui s'est pensé comme la première forme (historique) d'entreprise reste aujourd'hui (ou à nouveau) dans ce 20ème siècle finissant, la première forme (économique) d'entreprise* (Allouche & Amann, 2000).

Selon le constat dressé par les auteurs, la particularité du champ de recherche délimité par un focus sur l'entreprise familiale est d'être à la fois d'une vitalité croissante et marqué par une interdisciplinarité forte. En revanche, ce champ, riche d'une littérature abondante depuis

le milieu des années 1980, souffre de ses propres qualités – abondance et interdisciplinarité – et peine à se constituer comme un vrai champ théorique. Il est notamment marqué par l'absence de théorie unificatrice, voire la multiplication de théories contradictoires. Alors que l'objet de recherche peut être considéré comme étant le même, il semble que les différents regards se posent « sur différentes parties de l'éléphant » (Le Breton–Miller et al., 2004).

Si l'on s'en tient dans un premier temps à la recherche francophone, on peut observer depuis le début du siècle une tendance à la réflexivité et une nécessité apparente (ce travail n'y fait pas exception) de se réancrer en permanence dans une base théorique qui autrement se déroberait, faute de se définir comme une école de pensée en soi. Un témoignage de cette tendance se trouve dans une série de trois articles remarquables par leur enchâssement, le plus récent (Missonier & Gundolf, 2017) se plaçant clairement dans la poursuite des travaux du deuxième (Arrègle & Mari, 2010) qui se réfère au premier (Allouche & Amann, 2000).

« Nous opérons une analyse des articles exclusivement francophones publiés depuis 2000 à 2015 (79 articles) et proposons un panorama des thèmes de recherche et des perspectives futures. Cette démarche nous permet de mettre en évidence cinq avancées : des avancées théoriques même si les fondements demeurent peu diversifiés (1), un déplacement progressif du niveau d'analyse (2), un timide décroissement (3), des avancées méthodologiques (4), des avancées managériales (5). » (Missonier & Gundolf, 2017)

Cet enchâssement rend compte d'une construction cumulative du savoir en matière d'entreprise familiale et de l'intérêt qu'il y a à tenter d'y apporter un semblant d'unité ou au moins de contour, vu la variété dont nous avons témoigné en préambule. Ces articles détaillent assez précisément le poids des thèmes de recherche, comme le montre le tableau ci-dessous (Source Allouche & Amann, 2000) :

Tableau 2 – Répartition des recherches sur l'entreprise familiale : les thèmes

Thèmes	1936-1970	1971-1989	Depuis 1990	Total
Concepts et définitions	4,76 %	7,69 %	14,84 %	11,27 %
Conflits internes	0,00 %	1,40 %	3,30 %	2,31 %
Culture et valeurs	0,00 %	3,50 %	3,30 %	3,18 %
Financement	4,76 %	6,99 %	6,04 %	6,36 %
Gestion du changement	4,76 %	13,99 %	10,44 %	11,56 %
Gouvernance d'entreprise	4,76 %	4,20 %	4,40 %	4,34 %
Histoire de l'entreprise	14,29 %	9,09 %	7,14 %	8,38 %
Interaction entreprise société	0,00 %	2,80 %	3,30 %	2,89 %
Internationalisation	0,00 %	0,00 %	0,55 %	0,29 %
Pérennité, survie	4,76 %	4,90 %	4,95 %	4,91 %
Programmes d'enseignement	0,00 %	0,70 %	1,10 %	0,87 %
Relations famille entreprise	14,29 %	11,89 %	10,44 %	11,27 %
Rôle des femmes	0,00 %	2,10 %	1,10 %	1,45 %
Rôle économique	19,05 %	5,59 %	7,14 %	7,23 %
Structures de propriété	9,52 %	6,29 %	10,44 %	8,67 %
Succession	9,52 %	11,19 %	6,04 %	8,38 %
Vision globale	9,52 %	7,69 %	5,49 %	6,65 %

Fig. 1 – Thèmes de recherches sur l'EF (Allouche et Amann 2000)

Les auteurs attirent l'attention sur le cloisonnement important du champ en termes de disciplines et de méthodologie avec quelques aspect saillants :

- Prégance de l'approche par la performance économique,
- Isolement des approches ethnographiques et qualitatives,
- Poids du conseil dans un écosystème dont l'objet d'étude ne fait qu'un avec la clientèle,

Ils mettent en évidence la difficile émergence d'une théorie de l'entreprise familiale en même temps que son évolution prometteuse depuis 20 ans dans la recherche francophone. On y voit notamment apparaître la question du genre et le thème de la succession père-fille, qui apporte un éclairage essentiel pour notre cas (Pailot et al., 2015).

Une part importante des travaux se répartissent entre deux méthodes qui produisent deux types de résultat :

- Comparative : démontrer la valeur de l'EF par rapport à l'ENF, expliquer leur succès mais aussi définir la première par opposition avec la seconde. D'où la question : pourquoi et à qui veut-on montrer que les EF font mieux que les autres ?
- Prescriptive : nourrir et mettre en forme le savoir des conseillers en matière juridique, financière ou managériale, aux fins de délivrer une valeur effective aux dirigeants familiaux.

Le but de cette section est de faire apparaître une structuration du champ de recherche et notamment de montrer que le regard porté sur l'EF en elle-même et plus particulièrement sur la succession parents-enfants, sont dépendants des héritages disciplinaires au plan épistémologique, des centres d'intérêt et des engagements variés qui prévalent au sein de la communauté de recherche. L'EF est à la fois un objet de recherche, une clientèle, un état d'esprit, un terrain d'entraînement du débat interdisciplinaire et une communauté qui regroupe chercheurs, dirigeants, praticiens et public dans une zone de dialogue commune.

En janvier 2020, la revue *Entrepreneurial Theory and Practice (ETP)* publie un numéro spécial consacré à l'EF sous l'angle de la psychologie. D'après les éditeurs de ce numéro spécial, la conférence consacrée depuis 20 ans à la recherche théorique sur l'entreprise familiale va désormais s'arrêter, au moins temporairement :

“Although the possibility of a revival cannot be dismissed, this is potentially the final special issue associated with the annual Theories of Family Enterprise (ToFE) conference that will be published in Entrepreneurship Theory and Practice (ETP). Initiated in 2001, ToFE was designed to extend the theoretical horizons of family business research and expand the community of family business scholars so that how and why family firms behave and perform differently from nonfamily firms and from each other could be better understood” (Sharma et al., 2020)

Le but est clairement indiqué : il s'agit de comprendre les différences, ce qui, pour une communauté construite sur le quantitatif, signifie avant tout d'en prendre la mesure ; donc de rendre les différents univers comparables entre eux au moyen de variables, autant de variables que l'on peut imaginer, et de les croiser entre elles, le risque étant qu'à terme, le

nombre de variables à étudier ne soit pas extensible à l'infini. On peut se demander pourquoi cet arrêt de la conférence annuelle, alors même que l'intérêt pour le thème de la succession dans l'EF se renouvelle ? Les buts initiaux suggèrent deux hypothèses : il s'agissait d'étendre l'horizon théorique et d'élargir la communauté de recherche. Soit cela a été fait au point de rendre le dialogue difficile entre les chercheurs et de sortir du cadre thématique de la revue, celui de l'entrepreneuriat ; soit l'horizon n'a pas été suffisamment ouvert, au point de générer une forme de répétition et de lassitude. Faut-il en conclure que tout a été dit, ou que la recherche sur l'entreprise familiale se poursuit dans d'autres cercles que celui de l'entrepreneuriat ? La dernière tentative d'extension/expansion consiste donc à puiser dans la psychologie (définie dans un sens strictement behavioriste) et notamment dans cinq champs homologués par l'APA : psychologie sociale, cognitive, développementale, organisationnelle et évolutionnaire (Sharma et al., 2020). L'éventail des questions possibles est large mais il se rassemble autour d'une même épistémologie variantielle, avec des questionnements comme :

- Les équipes contenant des innovateurs sont-elles plus ou moins aptes à gérer les conflits et les désaccords que les équipes dominées par les gardiens de l'esprit de famille ?
- Les familles avec des valeurs fortes et stables réussissent-elles mieux à motiver les employés non-familiaux en vue d'atteindre leurs objectifs que les familles avec des valeurs changeantes au cours du temps ?
- Quelles équipes ont de meilleures performances ? Celles qui ont des relations et des compétences stables ou celles qui ont des relations et des compétences changeantes ? (Sharma et al., 2020)

Ce point de situation dans la recherche sur l'EF amène un constat ambigu. D'une part il mesure le succès à l'aune des vingt ans de conférence annuelle réunissant une communauté de deux cent chercheurs, pour comprendre comment et pourquoi les firmes familiales se comportent différemment des autres et surtout si différemment entre elles. D'autre part il montre les limites d'une approche basée sur la corrélation des variables, approche d'origine économique ouvertement positiviste, quand il s'agit de comprendre la singularité d'une entreprise en cernant une réalité multidimensionnelle qui met en jeu des contextes, des histoires, des personnes et des événements.

Le défi consistant à dominer la variabilité des situations – notamment en termes de taille, de la TPE à la multinationale, et de secteurs, de l’agriculture à la banque - tout en restant polarisés par un attracteur socio-économique plus ou moins bien défini, a amené les chercheurs à tenter de contenir leur objet dans une définition en posant la question du « quoi ». Un exemple de cette polarisation est le modèle universel connu sous le nom de Three-Circle-Model. Il fut initialement conçu par John Davis au cours de son doctorat sous la direction du Pr Renato Tagiuri. La thèse soutenue en 1982 mais non publiée, portant sur l’influence des étapes de la vie dans la relation Père-Fils, fit l’objet d’un article dans la *Family Business Review* en 1989. Toutefois il faudra attendre 1996 avant que les auteurs ne présentent le modèle dans un autre article de la même revue (Davis & Tagiuri, 1989, 1996).

John Davis ayant plutôt orienté sa carrière vers le métier du conseil, le modèle a été popularisé comme outil pour analyser les enjeux des différents groupes humains dans une entreprise familiale (K. E. Gersick et al., 1997). La spécificité du modèle est une représentation ensembliste qui consiste à isoler trois « attributs bivalents » qui ne peuvent chacun prendre que deux états (oui / non) et permettent de décrire, sinon complètement, suffisamment pour les besoins de l’analyse, les personnes qui évoluent dans et autour de l’entreprise : ils appartiennent à la famille ou pas (cercle vert dans le schéma fig.2), détiennent le capital ou pas (cercle bleu) et travaillent dans l’entreprise ou pas (cercle rouge).

En combinant les cercles comme un diagramme ensembliste de Venn¹, on a ainsi sept zones qui permettent de comparer les situations en matière d’enjeux, différents pour chaque type d’acteur et selon les époques (par exemple une grand-mère ou un jeune en stage vs un manager intéressé au capital). L’avantage de ce modèle est qu’il permet de raconter des histoires et que toutes les histoires de familles peuvent s’y raconter (Davis & Tagiuri, 1996).

¹ Dans la théorie des ensembles en mathématiques, un diagramme de Venn est un dessin représentant un ou plusieurs ensembles par des contours fermés, leurs éléments étant représentés par des points situés à l’intérieur. <https://lexique.netmath.ca/diagramme-de-venn/>

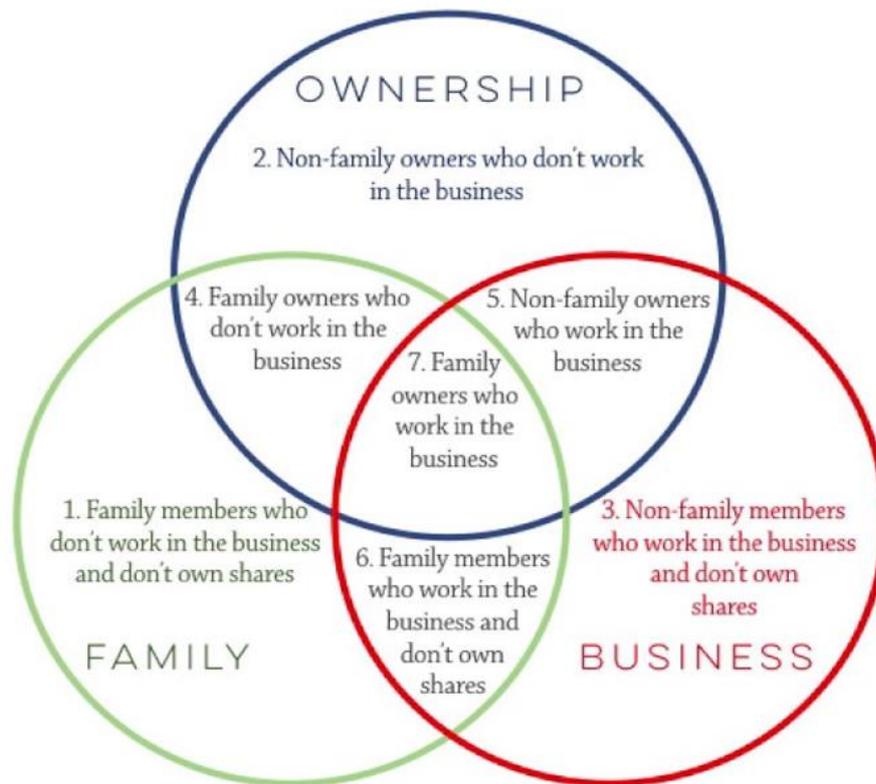


Fig. 2 - The 3-circle model – Source (Davis & Tagiuri, 1996)

Les promoteurs de ce concept revendiquent a priori le fait de considérer l'entreprise familiale comme une forme spécifique d'organisation, dans l'intention de déterminer « comment une entreprise familiale devrait être gérée » (K. E. Gersick et al., 1997). Son succès s'est étendu à toute la sphère du conseil, tandis que le monde académique continuait comme nous l'avons vu à interroger les raisons pour lesquelles une EF fonctionne de manière différente par rapport à une ENF. Le modèle a été critiqué pour son caractère statique (Robic et al., 2014) et enrichi d'une approche dynamique que nous examinerons au chapitre 2 (K. E. Gersick et al., 1999). Son intérêt pratique pour cartographier les enjeux d'un ensemble d'acteurs au sein d'une EF fournit néanmoins un cadre utile pour la recherche, par exemple pour identifier les niveaux de conflit possibles et anticiper leur survenue en fonction des stades de développement de l'entreprise familiale (Harvey & Evans, 1994).

La comparaison entre EF et ENF fait progressivement apparaître la notion de « supériorité » des EF, et ce plutôt dans le sens d'une résistance que d'une conquête, puisqu'historiquement, elles constituent la première forme d'entreprise et qu'il est tout aussi légitime de vouloir expliquer la puissance et la multiplication des formes non-familiales

(Méric, 2020)). Le caractère affectif lié à cette notion finit par alimenter un sentiment communautaire et un besoin de se reconnaître, dont tirent avantage les acteurs installés aux Etats-Unis dans ce qui peut répondre à la définition d'écosystème d'affaires (Gueguen & Passebois-Ducros, 2011). En témoignent l'existence de grandes firmes de conseil spécialisées, comme Lansberg, Gersick et Associates² ou le Family Business Consulting Group³ fondé par Craig Aronoff et John Ward, deux auteurs marquants de la communauté anglo-saxonne.

En parallèle de cette difficulté et de cet intérêt toujours renouvelé à cerner le « quoi », le débat se prolonge dans l'arène méthodologique en laissant entrer des approches destinées à cerner le « comment ». Un des problèmes posés est de distinguer entre ce que l'on peut apprendre en regardant toutes les entreprises familiales et ce que l'on peut apprendre en regardant de l'intérieur une entreprise familiale. Tout en continuant à voir de nombreuses illustrations de l'approche par la variance (Colot & Bauweraerts, 2014; Hall et al., 2001; Ljubotina & Vadjal, 2018; Zahra et al., 2017) on commence à voir de plus en plus – et parfois chez les mêmes auteurs - d'approches longitudinales et qualitatives, s'appuyant sur l'observation intime d'une entreprise unique (Haag, 2012; Helin & Jabri, 2015).

Le mode d'approche de l'entreprise familiale est donc de plus en plus psychologique et les méthodes de plus en plus qualitatives, ce qui accroît son interdisciplinarité et rend le débat plus difficile : alors que la viabilité à long terme de l'EF demeure conditionnée par son succès économique et donc invite à une comparaison chiffrée dans le cadre d'une culture économiste, en revanche la compréhension des ressorts psychologiques, des phénomènes et des processus qui sont à l'œuvre requiert autre une méthode d'observation et de mesure. Il s'agit d'une extension qualitative entrevue il y a 20 ans (Allouche & Amann, 2000) et en partie réalisée depuis, vers des méthodologies à caractère ethnographique, incluant le dialogue, le récit, la perception du moment présent (Helin & Jabri, 2015; Johansson et al., 2014; Lam, 2011) ou encore la prise en considération d'un panorama plus large sur l'époque et la société (Aktouf & Frimousse, 2014), mais ce au prix d'une difficulté persistante à fédérer le champ de recherche.

² <https://lgassoc.com/>

³ <https://www.thefbcg.com/>

Toujours selon Allouche et Amann, on ne trouve pas une approche méthodologique spécifique à l'entreprise familiale qui ne serait pas également utilisée sur d'autres terrains. On y trouve en revanche une liberté méthodologique croissante depuis le début du siècle.

On peut donc se poser la question : l'entreprise familiale est-elle un véritable objet de recherche ou plutôt une arène, un terrain de jeu sur lequel se rencontrent et dialoguent ou pas les écoles de pensée ? La communauté de l'entreprise familiale, du fait même de la « banalité » de son objet - au sens originel d'une expérience accessible à tout le monde – souffre-t-elle d'un cloisonnement disciplinaire au sens le plus fort, c'est-à-dire celui qui empêche de se parler et de penser en commun ?

Le thème de la succession (et plus largement de la transmission) possède un caractère fédérateur car il se situe à un carrefour entre les sciences (Aubry & Wolff, 2016). C'est dans cet état d'esprit - pouvoir dialoguer ensemble sur des objets communs - qu'a été initiée en France au début 2020 la conférence FaB.ER à l'IAE Paris Sorbonne, pour rapprocher des groupes de chercheurs précédemment cloisonnés, les uns travaillant sur le *Business Transfer* et les autres sur la transition intra-familiale. Il apparaissait clairement que les deux communautés s'agrégeaient autour de paradigmes distincts (les uns purement économiques, les autres ancrés dans les SHS) et qu'elles pouvaient gagner à dialoguer autour d'objets communs (la succession / transmission de l'entreprise familiale en fait partie)⁴. Des zones de discussion possibles entre le cas de la transmission intergénérationnelle et celui de la cession classique (fusion ou acquisition) résident dans le fait que le périmètre humain change ou pas avec la possession du capital et qu'en parallèle les cédants restent ou pas dans l'entreprise.

Il existe un courant de recherche en entrepreneuriat (non spécifiquement familial) qui s'intéresse aux aspects culturels des fusions-acquisitions et notamment de l'intégration post-fusion sous des angles systémiques ou multifactoriels (Thelisson et al., 2018). Certains des chercheurs qui se sont attachés à expliquer les causes de la non-performance des fusions font le constat que les analyses qui portent sur les facteurs de succès pré-fusion (*pre-merger*) et celles qui portent sur les facteurs post-fusion existent de façon disjointe. Parmi les pistes proposées, l'utilisation d'approches longitudinales qui enjambent le *closing* est rendue très

⁴ Cette rencontre prévue en Mars 2020 a été reportée en raison de l'épidémie de Coronavirus.

difficile par le secret qui entoure les opérations préparatoires, les conseillers du cédant voyant leur mission s'arrêter là, une cession au juste prix étant considérée comme un succès (Stahl et al., 2013). Si les acteurs du *pre-merger* et du *post-merger* dialoguent peu, en revanche la continuité est plus évidente pour l'entreprise familiale au plan de la préparation du successeur et de la continuité managériale et culturelle (Beckhard & Gibb Dyer, 1983; Aronoff & Ward, 1998; Robic et al., 2014). Il peut néanmoins exister un cadre théorique global pour les problématiques cédant-repreneur qui intègre et compare les situations familiales et non-familiales (Cadieux & Deschamps, 2011; Fiegner et al., 1994). Si nous avons a priori écarté l'angle de vue de la fusion, qui aurait pu être pertinent pour notre terrain du fait de l'existence de deux entreprises très proches, dont l'une dirigée par le successeur, c'est parce que cette option a toujours été exclue des discussions préalables au sein de la famille. La question peut se poser différemment après plusieurs années, sous l'effet des pratiques collaboratives des deux équipes, et ce point sera envisagé en conclusion.

On peut conclure qu'une communauté de recherche au sens large, même hétérogène, existe, que ce soit par des rencontres du personnel académique, des rencontres mixtes avec les entrepreneurs invités ou des clubs ou syndicats d'entrepreneurs, qui eux-mêmes agrègent des praticiens et des experts.

Outre la situation de l'objet 'entreprise familiale' par rapport à l'entrepreneuriat en général, nous venons de voir plusieurs clés de structuration possibles de la littérature :

- Par les thématiques abordées, dont la succession, la longévité et le rôle des femmes,
- Par une vision diachronique sur l'évolution du champ,
- Par les possibilités offertes par les croisements disciplinaires,
- Par la diversité des épistémologies.

Une forme de structuration se détache par sa simplicité presque monodimensionnelle. Elle consiste à distinguer les postures épistémologiques et les méthodologies qui les accompagnent au moyen d'un paramètre correspondant à la taille de l'échantillon d'où proviennent les données. Nous en donnons ci-dessous quelques exemples représentatifs. En les rangeant dans l'ordre décroissant, on observe ainsi des recherches fondées :

- Sur l'état de l'art et la littérature existante (Handler, 1994; Allouche & Amann, 2000; Missonier & Gundolf, 2017)
- Sur l'accumulation de l'expérience et du savoir d'une multitude d'acteurs, partagée en réseau et accumulée au fil du temps (Aronoff & Ward, 1998; K. E. Gersick et al., 1997)
- Sur des données issues de bases contenant de 40 à plusieurs centaines de points de mesure (Colot & Bauweraerts, 2014; Sener, 2014; Marler et al., 2017; Ljubotina & Vadnjaj, 2018)
- Sur des panels de taille réduite de 3 à 30 cas (Dumas, 1989; Cadieux, 2007; Fattoum & Fayolle, 2008; Yezza & Chabaud, 2020)
- Sur des études de cas uniques (Bégin & Chabaud, 2010; Haag, 2012; Johansson et al., 2014; Robic et al., 2014; Helin & Jabri, 2015)

Aucune chronologie nette ne se superpose à ce classement méthodologique, qui révèle néanmoins sur les deux dernières décennies une interdisciplinarité et une diversité croissantes, annoncées au début du siècle comme évolution prévisible.

Nous allons à présent nous centrer sur un groupe de thématiques en particulier, celui de la succession, à laquelle on peut ajouter : pérennité et survie, conflits intrafamiliaux et rôle des femmes, en utilisant les termes de la liste proposée par Allouche et Amann (2000). Nous allons sur cette base être en mesure de structurer notre état de l'art selon différentes « manières de voir la succession ». Ces différentes conceptions sont en partie superposées – sans s'y égarer comme des catégories nettes et étanches - aux différences méthodologiques, aux croisements disciplinaires et aux époques par lesquelles est passée la recherche. Nous proposons cette organisation car elle nous permettra d'une part de présenter les concepts qui seront utiles pour instruire notre question de recherche, et d'autre part de nous positionner au plan épistémologique et méthodologique dans un courant en particulier.

Dans le chapitre qui suit, nous allons donc voir la succession comme :

- Un acte de gestion qui définit l'entreprise familiale,
- Une cartographie temporelle des changements de rôle,
- Une forge de personnalités entrepreneuriales,
- Un processus qui s'invente et se perçoit au fil du temps.

C'est dans ce dernier courant que nous nous positionnerons. Nous indiquerons, à chaque fois que cela se présentera, les approches que nous laissons de côté comme trop distantes de notre problématique ou des possibilités offertes par notre terrain, celles qui offrent des cadres d'analyse pertinents pour cette recherche, sur lesquels nous pouvons nous appuyer pour donner forme à notre observation et fournir en retour des confirmations et enfin, les quelques zones inexplorées où il nous semble possible et opportun d'apporter un éclairage nouveau.

Au cours du chapitre, nous verrons, comme un fil rouge, apparaître des conceptions différentes du temps que nous rassemblerons (§ 2.4.4) afin de suggérer comment elles peuvent s'agréger en une vision plus complète, utile non seulement pour comprendre le phénomène de succession dans sa totalité, mais aussi dans toute la sphère d'étude du changement dans les organisations.

2. Quatre manières de voir la succession

2.1. Un acte de gestion qui définit l'entreprise familiale

2.1.1. De la recherche d'une essence à un écosystème d'affaires

La recherche d'une définition de ce qu'est une entreprise familiale a concentré l'attention des chercheurs pendant les deux décennies 1980 et 1990. Ayant fait apparaître son poids économique ainsi que son absence de lien avec la taille, le pays ou le secteur économique, il importe de la distinguer d'autres formes comme l'entreprise patrimoniale et de ne pas l'identifier abusivement avec une PME, même si les trois quarts des PME sont familiales (Poulain-Rehm, 2006).

Le cœur de ce qui définit l'entreprise familiale reste (1) la propriété du capital, avec tous les débats possibles sur la part minimale requise et sur la nature réelle du contrôle sur les décisions. Cependant d'autres thèmes viennent compléter cette définition toujours insatisfaisante, comme (2) la direction opérationnelle de l'entreprise et (3) la nécessité – ou la perspective - d'une transmission (Handler, 1994). Une entreprise est en général considérée comme contrôlée par une famille à partir de 20%, et parfois 10% quand un membre de la famille est à sa tête (la moyenne de détention du capital est de 18% dans le classement Fortune 500). Au cours des années 1990-2000, la tendance est plutôt à la dispersion du capital, plus forte dans les pays où l'activité de marché est très active, comme au Royaume-Uni, et moins forte ailleurs. Les EF représentent un quart des très grosses entreprises aux Etats-Unis, alors qu'elles sont largement majoritaires parmi les entreprises de petites taille, et ce partout dans le monde (Ginglinger, 2018).

Poulain-Rehm (2006) observe que sur un ensemble de définitions, les critères sont plus ou moins restrictifs selon les auteurs, certains allant jusqu'à exiger :

- La présence dans l'entreprise d'au moins deux membres de la famille,

- L'interaction entre la famille et l'entreprise,
- La durée minimale de possession du contrôle financier et managérial,
- Une première transmission à la génération suivante, ce dernier point étant de nature à rendre caduques les statistiques concernant le pourcentage d'entreprises familiales qui franchissent ce cap.

Cette variation dans le niveau de sélectivité de la définition conduit certains auteurs, comme les britanniques Westhead et Cowling (1998) à proposer une reconnaissance à plusieurs degrés du caractère familial, d'une acception 'faible' - l'entreprise qui est perçue comme familiale par son dirigeant – à une acception 'forte' – celle dont plus de 50 % des actions ordinaires sont possédées par le groupe familial le plus important, qui est perçue par son dirigeant ou son président comme une entreprise familiale, dont l'équipe de management est constituée en majorité de membres du groupe familial et qui est possédée par des membres de la famille de deuxième génération au moins (cité par Poulain-Rehm, 2006).

Poulain-Rehm constate enfin l'apparition récente de la notion d'identification ou de perception par la famille du caractère familial de l'entreprise. Celle-ci est alors familiale pour autant qu'elle est considérée comme telle par la famille et par l'environnement. Il s'agit d'un critère auto-perçu, qui devient à son tour une source de fierté. Cette fierté fait écho à l'abondance des travaux visant à questionner et majoritairement à démontrer la supériorité en termes de performance des entreprises possédées par des familles (Bauweraerts & Colot, 2013; Nicholson, 2008).

Les chercheurs de l'EF commencent à la fin du XXe siècle à développer le concept de « *Familiness* », comme réponse à la question « sur quoi pourrait se fonder la supériorité de l'EF sur l'ENF ? » : une qualité spécifique qui aurait le pouvoir de rendre les EF plus performantes, plus durables, plus épanouissantes que les autres. Ce courant de recherche s'appuie sur la notion de capital social, ainsi que sur la systémique, pour mettre en lumière les ressources et capacités supplémentaires acquises à travers l'interaction entre la famille, l'entreprise et l'environnement (Drakopoulou Dodd et al., 2013; Frank et al., 2010; Minola et al., 2016; Robic et al., 2014). D'autres chercheurs, comme Nicholson (2008) se positionnent en observateur du concept, dont le contenu est selon lui bien identifié comme tout ce qui est rendu possible par les liens familiaux (confiance, intimité, intuition) mais qui

pourrait rester en partie mystique sans une explication qu'il trouvera dans la psychologie évolutionnaire.

Parallèlement à cette recherche sur l'essence de l'EF, on constate l'apparition et la montée en puissance de réseaux et d'institutions dédiés à l'entreprise familiale, de portée souvent nationale au départ mais visant un rayonnement international. Le positionnement de ces réseaux est à la fois identitaire et fondé sur l'intérêt, commun à diverses communautés ou profils d'acteurs, de partager la connaissance et l'expérience sur les EF. Il en résulte un déploiement hétérogène sur tout ou partie d'un éventail d'activités qui comporte : le réseau, le conseil, la recherche, l'éducation, les ressources/l'outillage. La dimension d'apprentissage entre pairs se développe progressivement depuis deux décennies. Dans certains cas, les réseaux initialement créés pour leur dimension sociale évoluent dans le sens d'un apprentissage commun formalisé et devenir de véritables communautés de pratiques (Lefebvre et al., 2015).

Le tableau page suivante synthétise la façon dont les plus représentatifs de ces réseaux s'impliquent dans ces différentes activités. Nous l'avons établi en aout 2021 sur la base des données disponibles sur les sites dont les URL figurent dans la première colonne.

Institution	Pays	Activité Réseau	Activité Conseil	Activité Recherche	Activité Education	Ressources / outils
Family Firm Institute (FFI) https://www.ffi.org/	Intern°	Evénements	Via les membres du réseau	Family Business Review	Global Education Network (privé)	FFI Practitioner
Family Business Network (FBN) https://www.fbn-i.org/	Suisse / Intern°	Evénements / Local / thématique (décliné en France)	Via le réseau		‘Peer to peer learning’	
FamilyBusiness.org https://familybusiness.org/	USA	Via soumission et revue d’articles	-	Peer-reviewing interne lié à EIX (ci-dessous)	-	Banque de ressources
EIX.org https://eiexchange.com/	USA	-	-	Lié à StThomas University + Peer-reviewing interne	Lié à StThomas University	
Intern° Family Ent. Research Academy (IFERA) https://ifera.org/	Espagne	Via le colloque annuel	Via le réseau	Colloque annuel	-	Actes des rencontres
Family Business Consulting Group (FBCG) https://www.thefbcg.com/	USA / Intern°	Evénements, webinaires	En direct	Via les chercheurs associés	Webinaires	Livres / Billets de blog
Family & Co https://family-and-co.eu/	France		En direct			Billets de blog, autodiagnostic

Tab. 2 – Exemples d’activités de réseaux dédiés à l’EF

La composition et le fonctionnement de ces réseaux (à la fois ouverts, identitaires et marchands) les rapprochent du concept d'écosystème d'affaires, développé par des auteurs tels que Moore (1997, 2006) ou encore Iansiti et Levien (2004), mais sous une forme plus complexe. En effet, le concept de '*business ecosystem*' est issu d'une vision stratégique et comporte généralement en son centre un opérateur dominant ou encore un produit central, comme par exemple l'ordinateur personnel (Gueguen & Passebois-Ducros, 2011). Dans notre cas, le produit qui est au centre du jeu est la connaissance – théorique ou pratique - relative à l'entreprise familiale, et non pas l'activité économique propre de ces entreprises. Aucune centralité d'un business en particulier n'est possible, vu leur diversité. Quant à un commerce de ces entreprises entre elles, il serait possible mais contraire aux valeurs professées dans les réseaux dédiés à l'apprentissage en commun et au partage d'expérience, pour les distinguer nettement des réseaux d'échanges commerciaux⁵. Il n'y a donc pas un opérateur dominant mais un nombre important d'opérateurs qui coexistent. En revanche, concernant le savoir sur l'EF, l'opérateur dominant peut être l'organisme animateur du partage de connaissance (cf. exemples du tableau ci-dessus). Dans sa structure, l'écosystème d'affaire est tantôt assimilé par les théoriciens à une communauté, tantôt à un réseau, ce qui peut être vu comme source d'ambiguïté, voire comme contradiction, sachant que la communauté a davantage pour effet d'imposer son cadre aux individus qui la composent, le réseau ayant l'effet inverse, celui de donner à chacun un pouvoir d'intervention sur l'ensemble (Gueguen & Passebois-Ducros, 2011).

L'intérêt commun pour le partage de la connaissance se construit autour de plusieurs besoins :

- Les entrepreneurs familiaux cherchent de l'aide face à certaines situations et ne disposent pas forcément des compétences nécessaires en matière de droit, de gouvernance et de management, ou d'accompagnement psychologique,
- Les chercheurs ont besoin à la fois de sources de données et de témoignages, souvent en grand nombre, ainsi que de rencontres et débats, ce que l'organisation en réseaux et l'appartenance à un monde social facilite,

⁵ Voir par exemple les valeurs affichées par le Family Business Network <https://www.fbn-i.org/>

- Les praticiens et consultants utilisent la puissance des réseaux comme outil commercial, cherchent ou proposent de l’outillage et jouent parfois sur la fierté d’appartenance qu’ils cultivent⁶

Le domaine de recherche de l’EF est par ailleurs contraint (comme ce peut être le cas d’autres champs, comme la recherche sur les politiques publiques par exemple) par les terrains qui constituent ses sources de données et de ce fait, amené à rester proche de son écosystème. Les données d’observation directes et les témoignages proviennent des familles elles-mêmes, ou par intermédiation, de leurs comptables, leurs associations professionnelles, leurs avocats ou leurs coachs (Bertschi-Michel et al., 2020). La succession apparaît alors comme un acte de gestion, dans lequel interviennent la plupart du temps les partenaires réguliers de l’entreprise.

2.1.2. La succession, caractère ontologique de l’entreprise familiale

Si la succession apparaît comme un acte de gestion, il s’agit toutefois (comparé à la plupart des actes de gestion) d’un acte rare et singulier, au caractère fortement transitionnel (K. E. Gersick et al., 1999) mais que toute entreprise familiale doit affronter tôt ou tard. C’est un *‘fact of life’*, une quasi-évidence, voire une obligation pour être vraiment – ou continuer à être – une entreprise familiale. Il doit être accepté même s’il génère des craintes et l’on doit apprendre à vivre avec son aspect conflictuel, au motif que le conflit est une manifestation naturelle de la vie et de l’engagement des participants (Astrachan, 2019).

Considérée comme une donnée ontologique, la succession prend un sens particulier. La transmission aux générations suivantes est une chose normale. Pour certains auteurs, nous l’avons évoqué plus haut, sa définition même est parfois explicitement fondée sur une notion de transmission, donc de temporalité future, ainsi que le souligne Handler (1994), citant

⁶ On peut voir un exemple de cette identification sur le site du Family Business Consulting Group fondé par C. Aronoff et J. Ward : *“Our intention is similar to that of many of the family businesses we serve; to perpetuate the Family Business Consulting Group, Inc. across generations by constantly identifying and attracting outstanding professionals and continuously facilitating their improvement while reinvesting in our organization, methods and intellectual capital. This is our past, our present and our future.”* (Août 2021 <https://www.thefbcg.com/>)

Ward (1987) "*we define a family business as one that **will be** passed on for the family's next generation to manage and control*" (Nous définissons une entreprise familiale comme une entreprise dont le management et le contrôle seront transmis à la prochaine génération de la famille). Le caractère pluri-générationnel est même le plus souvent présent en tout point de l'histoire de l'entreprise, même en dehors des phases de transition formelles (K. E. Gersick et al., 1997; Nicholson, 2008). Il fait partie de son ADN.

Le recours métaphorique à la notion d'ADN est présent dans la littérature du marketing en référence à l'identité d'une marque, parfois de façon paradoxale, pour éclairer la résistance sociale à l'hégémonie du marché et la construction d'espaces identitaires, par exemple chez les *Hipsters*, à laquelle certaines marques trouveront avantage à s'associer (Tesio et al., 2020). Cette notion permet également d'englober l'ensemble des constituants qu'une entité économique ne peut pas changer facilement, comme une « quille invisible qui l'empêche de dériver » pour s'adapter aux désirs de la clientèle ; un ensemble de caractères particulièrement complexe et profond dans le cas où la marque est celle d'un territoire ou d'un pays (Kapferer, 2011). Considérer l'ADN comme identité de marque impliquerait de s'attacher à l'histoire singulière d'une famille. On peut le voir dans le cas d'Hermès : « Il s'agit de faire comprendre intellectuellement et émotionnellement la nature de l'unité familiale, de responsabiliser sur la relation entretenue avec elle (filiation, ADN, élite) (Cadiou & Cadiou, 2014) ». Ce que nous cherchons ici, c'est l'inscription de l'acte de succession comme un caractère commun à toutes les entreprises familiales. Pour cela, il faudrait quitter le domaine des marques pour aller vers l'emploi plus général et plus lié aux modes de fonctionnement qui est contenu dans la notion d'ADN organisationnel. La métaphore du code n'est pas apparente dans la recherche sur l'EF, qui s'attache pourtant aux notions de valeurs, d'histoire ou de tradition. La théorie de l'évolution est convoquée à travers la psychologie évolutionniste (PE) comme base pour cerner les spécificités des EF et expliquer leur avantages, tels que l'aptitude à se projeter dans un avenir après soi, la nécessité d'un climat de coopération avec des non-membres de la famille, ou l'apport de diversité supérieur dans les personnalités de dirigeants. A ces avantages répondent des risques, comme l'enfermement sur soi, le népotisme ou la discontinuité lors des phases successorales (Nicholson, 2008). Il s'agit toutefois là d'une prise en compte des conséquences psychologiques de l'évolution des humains et pas d'une extension de la théorie de l'évolution à des entités économiques. Il n'est pas question d'un code transmettant les

caractères particuliers d'une espèce d'entreprise. D'une façon plus large, Aldrich présente son approche évolutionnaire en matière d'entrepreneuriat comme une combinaison d'interprétations liées à la psychologie humaine dans les comportements organisationnels et de considérations relatives à la bonne adaptation (fitness) des entreprises dans leur environnement (Landström, 2012). Il n'en demeure pas moins que la transmission de la propriété à la génération suivante est posée comme un élément définissant l'entreprise familiale et favorisant sa survie (Nicholson, 2008) même si le mode de diffusion d'un tel « code » par imitation au sein du tissu économique n'est jamais théorisé. Il conviendrait pour cela, au moyen d'une autre recherche que celle-ci, d'identifier, dans les réseaux réunissant les EF et leurs partenaires, quelles sont les pratiques d'accompagnement de la succession qui favorisent le mieux la survie et la longévité, et comment elles se diffusent.

Depuis une vingtaine d'années, quand on parle d'ADN de l'entreprise, on se sert d'une métonymie qui appartient au courant de l'économie évolutionnaire, né dans les années 1970 et encore vivant de nos jours. Au cours de ces cinq décennies, le paradigme évolutionnaire est mis à contribution dans la théorisation des organisations, parfois en explorant l'existence d'une forme de code transmissible (Nelson & Winter, 1982; Dosi & Nelson, 1994; Hodgson & Knudsen, 2004; Lazaric, 2010) parfois en s'appuyant uniquement sur les phénomènes de sélection et d'adaptation à l'environnement (Hannan & Freeman, 1977; Aldrich & Martinez, 2001; Landström, 2012). Nous aurons l'occasion d'y revenir à la section 2.4 (§ 2.4.3) de ce chapitre, à propos de l'approche du changement par les pratiques et de la théorie des routines organisationnelles, issue de ce courant.

S'il entre dans la nature de l'entreprise familiale de devoir être transmise à la génération suivante, cela n'empêche pas qu'un grand nombre d'entre elles disparaissent ou perdent leur essence en étant vendues avant d'avoir atteint ce stade de leur vie (Handler et Kram 1988). Une entreprise familiale atteint une forme particulière de maturité à partir du moment où elle est multigénérationnelle, par opposition avec les 'jeunes' EF de première génération, même si celles-ci comptent dans leur effectif plusieurs membres de la famille. Si l'entreprise de première génération est déjà familiale dans son essence et son potentiel, jusqu'au passage effectif à la deuxième génération, on peut dire qu'elle se définit par son futur et que c'est à la perspective de ce futur que les acteurs adaptent leur action d'aujourd'hui (Marchais-Roubelat, 2016). Ce futur est marqué par le risque, ce qui n'implique pas forcément que les membres de la famille en soient conscients ni qu'ils soient capables gérer la double charge

mentale d'un business totalement prenant et de la remise en cause administrative et financière de la structure, beaucoup devant *in fine* leur échec à leur impréparation (Le Breton–Miller et al., 2004).

Notre terrain de recherche est une entreprise familiale de deuxième génération qui porte le nom de son fondateur et, de ce fait, il pèse sur elle une pression et un impératif de réussir la succession pour maintenir son caractère familial. Cependant, pour la suite de ce travail de recherche, nous ne nous inscrirons pas dans une approche essentialiste de l'EF pour plusieurs raisons :

- (1) S'agissant d'une étude de cas unique, notre travail n'a aucune visée comparative avec des pratiques équivalentes qui auraient lieu dans une ENF, et les relations de l'entreprise observée avec d'autres entreprises familiales, dans le cadre d'activités de réseau, n'ont à aucun moment été évoquées dans le cadre de notre recherche.
- (2) Les tractations aboutissant à la nouvelle répartition du capital ont eu lieu à huis clos avec le cabinet d'avocats, avant notre arrivée et comme préalable à la décision d'accepter un observateur dans la société. L'acte de disposition proprement dit (double donation et avances sur héritage pour les collatéraux) s'est effectué en privé, un an plus tard et à notre insu.
- (3) Notre origine personnelle et familiale est complètement étrangère au contexte socio-culturel de l'entrepreneuriat familial, ce qui ne rend pas naturel le ralliement à une approche de type identitaire. Au contraire, nous mettrons à profit cette distance, voire cette « étrangeté », dans le cadre d'une approche ethnographique portant sur le quotidien du changement.
- (4) Enfin, notre intervention a été délibérément positionnée en marge de la sphère de l'accompagnement ou du conseil. Nous reviendrons en détail sur ce positionnement dans le chapitre 4 (§ 4.1.2).

Nous allons donc, dans la section suivante, voir comment l'on peut inscrire l'histoire de l'entreprise, comme un tout, dans le temps long, avec des visions de la succession qui font apparaître la cartographie temporelle, parfois très étendue, sous-jacente à sa transformation progressive et à son développement.

2.2. Une cartographie temporelle des changements de rôle

2.2.1. Le mystère de la longévité : comment défier le temps ?

Les ratios indiquant le faible pourcentage d'entreprises familiales qui réussissent leur transmission à la deuxième génération (30%), et plus faible encore à la troisième (10%), se retrouvent à quelques différences près dans une variété de pays (Handler & Kram, 1988). Cités initialement par John Ward (1987), les chiffres proviennent d'une étude aujourd'hui relativement ancienne (Beckhard & Gibb Dyer, 1983) et comme le soulignent Chabaud et Yezza (2020), ils sont acceptés de façon stable comme un ordre de grandeur (Le Breton–Miller et al., 2004). Quarante ans de recherche et de partage d'expérience, en augmentant le pourcentage de succès, ont pu faire évoluer ces chiffres ou le sens qu'on leur donne, mais ils suffisent à fixer les idées sur le taux de transmission effectif. Leur constance suggère également que la probabilité de succès n'est que faiblement dépendante de la manière dont l'événement est géré. La longévité semble davantage le fruit d'un assemblage très complexe de facteurs dont la nature ne peut qu'être constatée et analysée avec un recul important, après que l'histoire en a démontré l'effet positif, comme dans le cas de la société Hermès (Cadiou & Cadiou, 2014). Baptisée « épreuve ultime de la grandeur (*The final test of greatness*) » par Aronoff, Ward et McClure (2017), la longévité gagnée à travers une série de successions familiales polarise l'attention par son caractère romanesque, le cas spécifique de la troisième génération étant illustré par « l'effet Buddenbrook » en référence au roman de Thomas Mann (Bégin et al., 2014). Cette dramatisation fait écho aujourd'hui à une réalité particulière de notre époque, celle du départ des 'boomers' : tous les créateurs (ou héritiers) d'entreprises nés entre 1945 et 1955 sont aujourd'hui largement en âge de partir en retraite, ce qui donne une acuité particulière au problème. Ainsi au Royaume-Uni, alors que deux sur trois des petites entreprises sont familiales – de l'ordre de la moyenne mondiale – seulement une sur cinq réussit son passage de bâton, au point que la presse économique britannique traite le sujet comme une « bombe à retardement » (Bruce-Gardyne, 2012). Signalons que le mot longévité s'applique à deux choses différentes : d'une part de la durée moyenne d'exercice

des dirigeants d'entreprises familiales, largement supérieure à celle de leurs homologues hors famille et souvent liée à l'attachement personnel, facteur d'implication accrue (Handler, 1994; Pailot, 2012; Drakopoulou Dodd et al., 2013) et, d'autre part, de la longévité de l'entreprise en tant que structure stable, autre métonymie assimilant l'entreprise à un être vivant, comme nous l'avons vu plus haut. La dramatisation apparente résulte parfois d'une interprétation des statistiques en termes de « chances de survie » au niveau d'une structure juridique, le langage étant celui de la théorie des jeux, utilisant la variable binaire 'vie/mort' (Michael-Tsabari & Weiss, 2013).

Cependant, l'explication de la difficulté de l'épreuve peut être cherchée, au-delà de la simple polarité 'succès-échec', dans l'équilibre entre des forces qui vont dans le sens de la transmission aux héritiers et des forces qui vont en sens inverse, mettant en œuvre une résistance (Handler & Kram, 1988). Handler et Kram s'intéressent uniquement à la première transmission par un fondateur mâle, les données sur l'entrepreneuriat féminin étant rares à l'époque. Leur recherche, basée sur la littérature, définit la notion de résistance à la succession. En utilisant ce terme sur différents plans, par rapport à ce qui se définirait *a contrario* comme un cours naturel ou désiré des choses, elles résolvent en partie le mystère de la longévité en montrant que non, la transmission n'est pas toujours souhaitée. Le fondateur ne la désire pas forcément ; la famille ne la favorise pas dans tous les cas ; l'entreprise elle-même ne la demande pas nécessairement ; quant à l'environnement, il n'y est pas toujours favorable. En analysant à plusieurs niveaux (individu, groupe familial, organisation et environnement) et en mobilisant les approches les plus adaptées à ces niveaux, les auteures distinguent plusieurs types de facteurs de résistance. Ainsi, la structure de la famille, aux liens plus ou moins forts au plan relationnel, la culture de l'entreprise, au sens des méthodes de management ainsi que des croyances qui y règnent, ou encore l'environnement avec ses contingences et ses pressions de sélection, apportent tous, autant que la situation personnelle du fondateur, un ensemble d'éléments créateurs ou amoindrisseurs de résistance qui modifient leur propre équilibre (Handler & Kram, 1988). Leur mise en lumière ne rend pas facile pour autant le fait d'intervenir sur ces équilibres, et parfois les facteurs qui amoindrissent la résistance à la succession sont aussi ceux qui menacent le plus dangereusement l'entreprise. C'est le cas notamment au niveau le plus large, celui des facteurs environnementaux, au sujets desquels Handler et Kram se réfèrent à deux perspectives théoriques : d'une part la contingence, qui peut rendre obligatoire de

profonds changements de structure dans le même horizon temporel que la succession, et d'autre part l'écologie des populations appliquée aux petites entreprises (Hannan et Freeman, 1977), à laquelle on peut relier, à quelques années près, un autre courant d'inspiration Darwinienne, celui de l'économie évolutionnaire (Nelson et Winter, 1982). Cette dernière perspective, où les entreprises qui ne peuvent faire face aux nouvelles demandes de leur environnement auront tendance à disparaître, plaide pour une réaction adaptative plus rapide que celle dont la plupart semblent capables (Handler & Kram, 1988).

On suit d'une certaine façon cette logique en s'interrogeant de manière rétrospective sur les caractères particuliers qui ont permis à des entreprises de traverser les décennies ou les siècles. Il existe une forme de marquage symbolique autour des entreprises ayant passé le cap du siècle d'existence, soit vers la cinquième génération, comme c'est le cas pour l'entreprise Terrien dont l'histoire est étudiée par Robic, Barbelivien et Antheaume (2014). On constate cet esprit à l'existence en France d'une association des Entreprises Familiales Centenaires (EFC), au nombre de 1400 parmi lesquelles 500 entreprises vinicoles⁷. Ces entreprises se définissent par un contrôle capitalistique (actions ou patrimoine terrien) et/ou un pouvoir de décision appartenant à la même famille depuis plus de 100 ans. Si l'on va encore plus loin dans la longévité, on trouve l'exemple des Hénokiens, un club d'une quarantaine d'entreprises en majorité européennes, toutes âgées de plus de deux cents ans (Bégin et al., 2014; Cadiou & Cadiou, 2014).

Dans le cas d'une entreprise ancienne, l'analogie partielle avec le vivant se présente encore. La notion de résilience (faculté de se remettre d'un choc), qui trouve une grande partie de ses fondations dans le champ de la psychologie et transite depuis une vingtaine d'années vers l'analyse des systèmes économiques et des organisations, est ainsi mobilisée (Bégin & Chabaud, 2010) pour montrer de quelle façon une entreprise familiale très ancienne (150 ans) a pu surmonter les crises géopolitiques ou les contingences de son environnement (cas du commerce colonial des matières précieuses). La définition retenue pour la résilience prend en considération les chocs externes mais pas les crises familiales internes. Il s'agit d'une étude de cas unique, et le choix de ce cas suppose une assimilation préalable entre la résilience et la longévité : en s'appuyant sur les données indiquant la faible

⁷ Site de l'association des entreprises familiales centenaires <http://www.efc-centenaires.fr/>

proportion des entreprises familiales qui survivent à chaque transmission intergénérationnelle, il est logiquement fondé, selon les auteurs, d'inférer qu'une entreprise ancienne est une entreprise qui présente la qualité de résilience, puisqu'elle a réussi à survivre à de multiples crises en se transformant. Une entreprise ancienne serait, de fait, résiliente, ce qui justifie d'aller chercher dans sa structure, son histoire et ses pratiques des éléments constitutifs de cette qualité. C'est donc au moyen d'un travail historiographique que l'on parvient à reconstituer des qualités qui ont produit leur effet dans le présent, soit par des conditions structurelles (diversité des activités, diversité des associés au capital, réserves, confiance des banques) soit par des capacités d'action (intensité des débats, radicalité des décisions, ouverture à l'inconnu, apprentissage collectif). Dès lors, comment en tirer des leçons qui vont permettre à des entreprises aujourd'hui de « copier » ces qualités (Bégin & Chabaud, 2010) ?

Le cas Hermès étudié par Cadiou et Cadiou (2014) montre une clé de la longévité dans la capacité du projet et de l'unité familiale de digérer les crises et les « révolutions » qui surviennent à l'arrivée de nouveaux héritiers, en conservant le pouvoir dans les mains d'une famille, même très élargie. L'ensemble du système, qui « fait fi du temps et des époques » tient par ses dimensions patrimoniales, stratégiques et symboliques qui font toutes l'objet d'un travail permanent et approfondi. L'analyse a posteriori d'une histoire globale, révèle que le projet familial s'est maintenu tout en se développant, ce qui lui permet d'occuper une place dans l'histoire économique et culturelle du monde. Si les événements ont des niveaux d'impact variables, l'intégration et la bonne gestion de chacun d'eux participe à un tableau unique étalé sur 150 ans. Il en ressort une singularité « construite sur la base d'accumulation d'expériences (chemin critique spécifique et non reproductible par d'autres) qui la rend bien évidemment inimitable » (Cadiou & Cadiou, 2014). On peut voir par ailleurs, comme dans l'exemple précédent, l'influence de faits historiques externes ayant fortement marqué l'époque, comme la crise de 1929 ou la décolonisation.

Cet ensemble de concepts que forment longévité, résistance, résilience, unité, adaptation concourent tous à décrire l'entreprise comme une histoire complètement intégrée, qui commence en un point du passé et se prolonge jusqu'à aujourd'hui et potentiellement loin dans l'avenir. Une approche fondée sur la capacité à occuper un espace important dans l'histoire (en dépit de crises multiples, de différentes natures et gravités) dépasse la polarisation sur le succès ou l'échec, même si elle porte une orientation qui se manifeste (1)

par la volonté de fournir une recommandation utile aux entrepreneurs et (2) par la lumière accordée aux entreprises dont le succès est *a posteriori* observé à la loupe et donné pour modèle. La compréhension de cette histoire va nécessiter de poser sur la table une carte sur laquelle le voyage peut être dessiné, et notamment de s'intéresser à des modélisations complètes du développement d'une entreprise familiale sur le long terme (Robic et al., 2014).

En se recentrant sur le fait de la transmission parents-enfants, et sachant qu'elle n'est pas un événement ponctuel mais une affaire de temps long (Cadieux & Lorrain, 2002; Le Breton–Miller et al., 2004) qui, au moment où elle a lieu, se prépare parfois depuis de longues années et mettra encore des années à aboutir, on est en droit de se demander : quand a-t-elle réellement lieu ?

Pour tenter d'y répondre, nous allons faire appel à deux types de modélisations, l'une sous forme de frise chronologique (Cadieux & Lorrain, 2002, 2004; Cadieux, 2005) et l'autre sous forme d'espace de développement à trois dimensions (K. E. Gersick et al., 1999).

2.2.2. Tracer une carte temporelle en distinguant des phases

Plus l'entreprise obéit à des impératifs de rationalité, de développement du business et surtout de responsabilité financière vis-à-vis d'investisseurs ou d'actionnaires externes, plus il semblera pertinent de parler de *succession planning*. Cette notion devenant primordiale dans la construction d'un modèle complet de la succession qui intègre la totalité des paramètres, y compris le feedback interne et externe, afin d'éviter toutes les sources potentielles de faiblesse (Le Breton–Miller et al., 2004). Le terme anglais de *planning* recouvre la notion générale de prévision à une échéance visible, l'action de « faire des plans », de se préparer et de s'organiser en vue de quelque chose dont l'arrivée est prévisible à coup sûr. Il se distingue en cela de l'activité d'anticipation ou de prospective, qui doit, pour maintenir son efficacité, intégrer l'idée que les actions qui seront entreprises pour s'adapter à un futur imaginable auront également pour effet de transformer celui-ci (Marchais-Roubelat, 2017, 2018). En ce qui concerne la succession familiale, le but d'une partie de la

recherche est justement de déterminer ce dont la survenance est tenue pour certaine. Depuis les travaux précurseurs de Wendy Handler, les bases sont posées : la succession représente un processus d'ajustement mutuel des rôles, un processus à phases multiples où la réduction de l'implication du fondateur suit, de façon parallèle et avec un temps de retard, le processus symétrique qui voit croître l'implication des membres de la génération suivante (Handler, 1994).

Mais quand et comment cela commence-t-il ? Quand et comment cela finit-il ? Si la succession n'est plus considérée comme un événement mais un processus non-linéaire aux scénarios parfois imprévisibles (Bertschi-Michel et al., 2020; Chabaud & Yezza, 2017), comment cerner ce qui ne change pas, ce qui a toujours lieu, même si chaque entreprise a un parcours singulier ? On réduit partiellement la diversité extrême des situations en les attachant à une séquence chronologique autour de quatre phases illustrées par le tableau suivant, où nous avons intégré quelques écarts de terminologie et de définitions, de la part des auteurs qui s'y réfèrent. Cadieux et Lorrain le résumant ainsi : « Partant du principe que le processus débute bien avant l'intégration du successeur dans l'entreprise et se termine avec le retrait définitif du prédécesseur, les phases indiquées dans les modèles existants peuvent être résumées par celles-ci : l'initiation, l'intégration, le règne conjoint et le désengagement (Cadieux & Lorrain, 2004) ». Une explication détaillée de la genèse du modèle a été présentée lors du 6e congrès international de la PME à Montréal (Cadieux & Lorrain, 2002). Un autre modèle en phases existe, mettant au centre l'entreprise elle-même plutôt que la relation entre les dirigeants successifs. Il est issu de l'univers des cessions et convient davantage pour les transferts de propriété que les transferts de leadership (Cadieux & Lorrain, 2002). Celui qui est présenté ci-dessous met les éventuels dons ou cessions de parts au second plan par rapport à la reconnaissance psychologique de l'autorité.

Description des phases

Initiation ou Incubation	Intégration ou Choix du successeur	Règne conjoint	Désengagement ou Retrait
--------------------------------	--	----------------	--------------------------------

Phase	Caractérisation en référence à différents auteurs utilisant le modèle
Initiation ou Incubation	<p>Le prédécesseur est seul maître à bord.</p> <p>Le futur successeur effectue un parcours initiatique (stages, formations, visites) qui le familiarisent avec le métier et mettent sa volonté à l'épreuve (Cadieux & Lorrain, 2002).</p> <p>« Le prédécesseur [...], bien qu'ayant l'intention de céder un jour à ses enfants l'entreprise qu'il a fondée, n'implique pas le successeur dans l'organisation durant cette étape du processus. (Fattoum & Fayolle, 2008) »</p>
Intégration ou Choix du successeur	<p>Le futur successeur doit se faire reconnaître comme un candidat acceptable, crédible et légitime (Bayad & Barbot, 2002)</p> <p>Il peut ou non occuper un poste dans l'entreprise ou une entreprise similaire (Cadieux & Lorrain, 2002).</p>
Règne conjoint	<p>Entrée officielle dans le titre et dans l'entreprise. Le prédécesseur joue un rôle de supervision pendant que l'héritier gère les affaires.</p> <p>Le prédécesseur et le successeur prennent des décisions en commun.</p> <p>Le blocage peut survenir si le prédécesseur ne parvient pas à se désengager. (Cadieux & Lorrain, 2002)</p>
Désengagement ou retrait	<p>Le successeur assume pleinement la direction de l'entreprise.</p> <p>Le prédécesseur s'investit de moins en moins dans le commandement et assure des rôles spécifiques (mentorat, réseau, consultance, écoute) (Cadieux & Lorrain, 2004)</p> <p>Des conflits peuvent naître sur les orientations stratégiques (Fattoum & Fayolle, 2008). (Chabaud & Yezza, 2017)</p>

Tab. 3 – Quatre phases de la succession d'après (Cadieux & Lorrain, 2002)

Outre le fait qu'elle permet de maîtriser, au moins en apparence, la variance des situations, cette conceptualisation possède un double avantage pour la communauté de recherche sur l'EF :

- Elle a valeur paradigmatique dans la mesure où elle fédère par des schémas de pensée largement partagés (Bayad & Barbot, 2002; Chabaud & Yezza, 2017; Fattoum & Fayolle, 2008; Robic et al., 2014),
- Elle peut servir de base à une planification (*succession planning*) généralement vue comme souhaitable du fait que l'impréparation, qui concerne aussi bien les fondateurs, les héritiers, les actionnaires ou le business, est souvent source d'échec (Le Breton–Miller, Miller, et Steier 2004).

Le modèle étant construit par recoupement et superposition de données qualitatives sur une trame temporelle, concernant des activités et des relations similaires dans les différentes entreprises étudiées, il fait apparaître des marqueurs symboliques de certaines limites entre les phases. Tout en restant neutre par rapport aux problèmes relationnels éventuellement posés par le partage des rôles, il laisse la place, notamment à travers les travaux qu'il a inspirés, à l'analyse de situations où la difficulté d'avancer, le retour en arrière, voire le blocage sont possibles. Par ailleurs, il ne porte pas sur les dynamiques de transformation à l'œuvre au cours des phases.

Les travaux de Cadieux et Lorrain représentent une synthèse ancrée à la fois dans la théorie et dans l'observation. Cependant la complétude apparente de la structure en quatre phases a tendance à occulter certaines disproportions, et notamment :

- Le fait que les travaux les plus détaillés portent sur la phase de désengagement, laissant dans le flou les phases antérieures, parce que c'est celle où les dirigeants prennent conscience des difficultés et où les affrontements peuvent survenir. Certains travaux qualitatifs ne s'intéressent par choix qu'à des transitions réussies où le désengagement total a eu lieu (Cadieux & Lorrain, 2004), tandis que d'autres laissent une porte ouverte à des retours en arrière (Yezza & Chabaud, 2020).
- Les durées sont rarement mesurées et sans doute difficilement mesurables. La seule donnée que nous connaissons concerne la durée de la phase de règne

conjoint, allant de 3 ans à 8 ans (Cadieux & Lorrain, 2004). Les marqueurs qui fixent le début de la phase de désengagement sont tous des gestes symboliques des prédécesseurs, tels que céder leur bureau à leur successeur, annoncer officiellement la nomination du nouveau PDG et leur propre mise à la retraite, ou encore transférer la propriété par un gel successoral ou un don.

Cette forme de théorisation, en exposant la régularité des phases, invite à s'interroger sur les causes probables de la durée importante et variable, en nombre d'années, que prend la période cumulée du règne conjoint et du désengagement, en portant le regard sur le moteur qui l'anime. Un des apports de notre recherche, outre la confirmation de l'ordre des phases et la description des points de passages de l'une à l'autre, consistera à tenter d'opérer un lien entre une dynamique de transformation de l'entreprise et la phase dans laquelle il est possible de la situer.

2.2.3. Décrire tout l'espace de développement de l'entreprise

D'autres auteurs se sont intéressés à la dynamique de transformation, en utilisant un modèle inspiré de la géophysique : celui d'une accumulation du potentiel de changement, suivi par un relâchement. Proposé par Gersick, Lansberg, Desjardins et Dunn (1999), il marque une évolution par rapport au modèle atemporel de Tagiuri et Davis, Three-Circle Model (TCM), que nous avons vu au chapitre 1 (cf. fig.2), sur lequel on peut faire figurer les appartenances croisées des différents profils d'acteurs (famille, actionnariat et business). L'avantage du TCM est son universalité, qui inclut tout acteur situé dans le voisinage d'une EF. En revanche, c'est un modèle statique qui ne fait pas apparaître les mouvements dans et hors d'un cercle donné, ni les évolutions du cercle en lui-même (par exemple la croissance). Il fournit un cadre à partir duquel on peut raconter une histoire qui voit par exemple, comme c'est le cas pour l'entreprise que nous observons, transiter des membres de la famille, qui sont aussi détenteurs du capital, du business actif vers une retraite hors de celui-ci. Sur le schéma, l'histoire se résume à un point qui traverse une ligne, alors même que la traversée de cette ligne peut prendre plusieurs années. Si le modèle permet de mettre en lumière dans

chaque zone la spécificité des enjeux propres à chaque univers d'appartenance, il ne permet pas de décrire finement la transformation.

Face aux critiques par rapport à la fixité de ce cadre ensembliste (Robic et al., 2014), Kelin Gersick et ses associés enrichissent la construction pour faire rentrer le mouvement dans chaque thématique, et la prolongent avec un schéma séquentiel de la succession fondé sur des étapes où s'accumule une énergie de changement et des transitions (K. E. Gersick et al., 1999). Ce modèle, né au croisement du conseil et de la recherche, vise une portée qui soit la plus générale possible. Il intègre les possibilités de développement de l'entreprise familiale selon trois axes perpendiculaires, qui définissent ainsi un espace pour des trajectoires de transformation, avec une origine théorique qui serait la micro-entreprise initiée par son seul fondateur. Les trois axes, présentés comme indépendants, et reprenant les bases du TCM, sont l'activité de l'entreprise (Business), la propriété du capital (Ownership) et l'implication des membres de la famille (Family) :

- Le premier décrit la croissance de l'entreprise (de startup à groupe mature),
- le deuxième décrit l'extension de la propriété à des liens familiaux de plus en plus distants (Controlling Owner > Sibling Partnership > Cousin Consortiums),
- le troisième ordonne les époques dans un sens transgénérationnel, avec des phases qui reprennent les travaux situés dans la foulée de Handler : Young business development > Entering the business > Working together > Passing the baton (K. E. Gersick et al., 1999).

Nous allons le détailler en procédant par différences et similitudes par rapport à ce que nous venons de voir avec Cadieux et Lorrain :

Un premier écart vient du fait que ces dimensions (qui forment un cube) sont partiellement indépendantes, l'entreprise pouvant évoluer sur un axe tout en restant fixe sur un autre. Par exemple, on peut rester dans un niveau basique de contrôle par le propriétaire (maturité faible sur l'axe Ownership) tout en transférant du père au fils à la fois la propriété et le contrôle, ce qui est une transition familiale importante. On peut également faire entrer d'un coup plusieurs cousins et cousines au capital à travers des filiales de maturité donnée, en les

intégrant faiblement dans le business. Des retours vers des formes antérieures ou plus simples (que les auteurs nomment « dévolutions ») sont par ailleurs possibles ; toutefois, l'approche se concentre sur la transformation la plus communément souhaitable, une vision équilibrée où le progrès a lieu conjointement sur les trois axes (K. E. Gersick et al., 1999). Chaque transition qui se produit est alors une transition de toute l'entreprise et plus seulement une transition des chefs. C'est à l'intérieur de cet espace transitionnel que le modèle propose une représentation dynamique.

Un deuxième écart réside dans la terminologie : le modèle de transition en six « étapes » (*stages*) qui figure page suivante fait se succéder, sous la même appellation, aussi bien de longues périodes de maturation (1, 3, 4 et 6), offrant des possibilités d'attente et des itérations possibles sur plusieurs étapes, que des déclenchements ou de brefs moments conclusifs (2 et 5). Cette conception duale du moment diffère nettement d'une notion de phase assimilée à une plage temporelle d'une certaine durée (sens anglosaxon plus que français), comparable à la notion d'ère. De fait, ce second modèle s'apparente davantage à un algorithme qu'à un calendrier, tout en donnant une certaine place à l'inéluctable :

“The overall time span of a transition may be a few months or several years, depending on the type of transition and the complexity of the system. But we believe that all transitions from one stage to the next follow the same basic pattern, beginning with the continuous accumulation of developmental pressures (K. E. Gersick et al. 1999).”

Modèle en six étapes

1	<i>Continuous accumulation of developmental pressures</i>	Les pressions d'ordre humain (effet de l'âge, changements psychologiques ou familiaux) ou environnemental (économiques ou politiques) s'accumulent de manière parfois inaperçue.
2	<i>The trigger</i>	Un événement, parfois insignifiant ou lointain, une phrase, une prise de conscience, l'approche d'une date suffit pour que les pressions soient activées et que tous les enjeux et perspectives demandent à être repensées.

3	<i>Disengaging</i>	Prenant acte qu'il est temps pour l'ancienne structure de céder le pas à quelque chose de neuf, cette étape déclenche la recherche des solutions possibles de mise en pratique.
4	<i>Exploring alternatives</i>	Etape critique d'élaboration, d'évaluation et de confrontation des hypothèses sur la configuration future possible, cette phase exploratoire, source d'hésitations et de conflits est d'une durée imprévisible.
5	<i>Choosing</i>	Une décision vient concrétiser l'aboutissement de l'exploration, sans quoi les étapes précédentes peuvent itérer pendant des années, reculant devant les choix, cependant que les pressions continuent de s'accumuler.
6	<i>Commitment to the new structure</i>	Le choix seul ne suffit pas, il doit être consolidé par des actions qui manifestent l'avènement de la nouvelle structure, allant jusqu'au retrait des anciens par rapport aux décisions, ainsi que des changements matériels, de nouvelles politiques et de nouvelles routines.

Tab. 4 – Six étapes de la transition d'après Gersick et al. 1999

La métaphore géophysique utilisée pour décrire la dynamique du changement est celle du glacier qui accumule au fil du temps une quantité de pression dont l'essentiel est invisible, avant de la laisser se libérer d'un coup sous l'effet d'un élément déclencheur (*trigger*). Ce modèle couvre de ce point de vue un éventail de situations plus large que le modèle de Cadieux et Lorrain. On notera que le terme *disengaging* est ici utilisé pour une étape plus brève et plus décisionnelle, située en amont du choix des alternatives (comme la décision de passer le pouvoir aux héritiers ou de vendre) avec potentiellement des effets d'annonce ponctuels analogues aux marqueurs de la transition vers la phase 4 (désengagement) vue plus haut ; enfin la dernière des six étapes porte le nom de *commitment to the new structure*, formulation tournée vers l'avenir qui semble lier l'ancien dirigeant à la nouvelle structure, contrairement au sens véhiculé par la phase de « désengagement » ou de retrait.

Un dernier écart notable entre ce modèle, utilisable dans une pratique d'accompagnement auprès d'une grande variété d'entreprises, et le précédent, est que les acteurs n'y sont évoqués que de façon allusive et indirecte, comme supports d'une action (la prise de conscience du vieillissement, la négociation, l'engagement). Ils semblent s'effacer derrière

une dynamique qui les dépasse, qui est plus grande qu'eux et les contient. A partir des exemples fournis par les auteurs pour illustrer chaque étape, on peut tenter d'imaginer ce que vivent les personnages et de comprendre de quelle façon se relie, dans le temps et dans les esprits, la conscience de la fin d'une ère et l'*engagement* actif des anciens dirigeants dans une ère nouvelle ; engagement qui sera aussi, nous l'avons vu, un désengagement personnel par rapport au quotidien des affaires ou à l'attachement affectif. Le mot employé pour cette phase ultime est '*commitment*', couramment traduit par engagement, alors qu'il comporte une idée d'obligation consentie, tandis qu'engagement en français aujourd'hui laisse supposer plus d'intention et d'initiative en liberté. La phase correspondante dans le modèle de Cadieux et Lorrain se nomme précisément « désengagement ». Pour éviter la confusion, on peut comprendre le mot '*commitment*' comme 'encouragement actif' de la nouvelle structure, qui est une structure privée de soi. Ces tensions sémantiques soulignent le conflit intérieur qui se cache derrière ces quelques lignes de synthèse.

En nous appuyant sur ces deux modèles qui donnent des cartes et des repères, statiques ou dynamiques, il nous serait possible de structurer en partie nos observations, à partir de questions comme :

- « Dans quelle phase se situe-t-on à notre arrivée ? »
- « Quels sont les effets visibles de la nomination officielle des nouveaux DG et PDG sur le business ? »
- « Qui prend réellement les décisions en 2019 ? En 2020 ? »

Cependant, la réponse complète à ces questions ne peut être donnée qu'au terme d'une observation d'une certaine durée, la réponse n'étant pas forcément la même en fonction du moment où l'on pose la question. Il nous sera en revanche possible d'y répondre *a posteriori* grâce à une prise de recul. Ce ne sera donc pas notre source d'influence ou notre point de départ méthodologique, mais la possibilité d'un retour de notre recherche vers les modèles théoriques, qui fera l'objet du chapitre 7.

Il sera en revanche nécessaire d'observer avec d'autres cadres théoriques comment, dans la famille ou autour de la famille, évoluent les relations, le vécu personnel et plus généralement les comportements des uns vis-à-vis des autres. La transition, comme nous allons le voir dans la section suivante, peut en effet être observée comme une épreuve personnelle, parfois douloureuse, qui forge les personnalités.

2.3. Une forge de personnalités entrepreneuriales

2.3.1. Une affaire de personnes, de caractères et de relations

La recherche sur la part intime et personnelle du phénomène de succession se divise facilement selon les points de focalisation privilégiés que sont (1) le (ou la) prédécesseur, (2) le (ou la) successeur, (3) les dyades avec toutes leurs configurations et (4) la structure relationnelle étendue. La figure de l'héritier ou de l'héritière sera détaillée dans les sections 2.3.2 et 2.3.3 par comparaison avec la figure de l'entrepreneur et de l'entrepreneuse.

Comme nous l'avons vu plus haut avec Handler et Kram (1988), la vision personnelle et parfois intime du fondateur ou du transmetteur de deuxième génération ne détermine pas tous les obstacles à la succession, mais elle n'en est pas moins centrale et liée à tous les autres facteurs. Certains chercheurs, comme Philippe Pailot (2012) s'insurgent contre une vision, trop orientée par un prisme sociopolitique, réduisant le cédant à une image caricaturale (bien que parfois très évocatrice) du despote vieillissant qui refuse de quitter le pouvoir, lui préférant une approche plus intérieure, basée sur une méthode biographique. Selon lui, une conception du pouvoir pour lui-même « minimise l'influence des déterminations sociales et psychologiques, l'inertie de l'histoire et des mémoires » et réduit à une perspective intemporelle ce qui provoque la volonté de rester en place des dirigeants vieillissants (Pailot, 2012). Il s'appuie au contraire sur la notion d'attachement, qui montre l'entreprise comme un constituant de l'identité même du chef d'entreprise, présente jusque dans ses rêves et constamment tissée dans les rapports familiaux, des années durant, avec des représentations de soi parfois extrêmes comme : nourricier, sauveur, traître ou prisonnier (Pailot, 2012). Ce *single-case* biographique (étudié initialement par Pailot lors de son doctorat) raconte l'histoire d'une imprimerie qui couvre largement la période de la deuxième guerre mondiale, avec plusieurs faillites et renaissances. La notion d'attachement est d'autant plus éclairante que par ailleurs, la relation avec son fils – à qui il devra transmettre l'entreprise reçue de son père - est excellente et ne s'oppose pas à la transmission. Ce père désire que son fils reprenne l'entreprise après lui, mais... « pas encore » (Pailot, 2012).

L'attachement, relation consubstantielle qui domine l'entrepreneur, révèle que se sentir prêt et être prêt sont deux états différents, mettant en lumière l'image que le dirigeant a de lui-même ; mais les deux sont marqués par le rapport au temps : l'avenir et le passé télescopés au même instant de la décision toujours repoussée.

La situation où les parents demandent à leurs enfants s'ils sont prêts, ou s'interrogent sur leur préparation (Le Breton–Miller et al., 2004; Robic et al., 2014; Parker, 2016) est plus fréquente et d'apparence plus normale que celle où les enfants demandent explicitement à leur père ou à leur mère « êtes-vous prêts ? », révélant ainsi un décalage et sans doute un problème naissant. Ce cas est évoqué dans la presse professionnelle (Bettencourt, 2012), et la question est sous-jacente à tous les attermoissements qui retiennent parfois pendant plusieurs années une des transitions de phase que nous venons d'étudier. Elle donne naissance, chez certains auteurs, à une variable baptisée '*readyness*' (Marler et al., 2017). La *readyness* est une version inversée et simplifiée des éléments de *résistance* au niveau individuel vus dans les travaux de Handler. Cette variable permet de séparer l'espace des situations possibles (cas 1 où le prédécesseur est prêt vs cas 2 où il n'est pas prêt). Elle permet donc : d'une part, de distinguer a priori des situations que les auteurs illustrent en puisant dans la littérature, afin d'estimer la probabilité de telle ou telle issue ; d'autre part, d'offrir un cadre à des vérifications empiriques ultérieures, sous réserve de pouvoir mesurer cette variable, par des moyens qui restent encore à définir (Marler et al., 2017). Pour être opérante, cette variable a besoin d'être croisée avec une autre. Les auteurs font appel à l'école des « traits », l'une des plus anciennes traditions en théorie du leadership, critiquée par la suite pour son simplisme et qui connaît un regain d'intérêt du fait de certaines confirmations empiriques (Judge et al., 2009). Le choix de la deuxième variable sera le trait de la proactivité vs passivité. L'intention affichée par les auteurs est d'éclairer le fait que prédécesseurs comme successeurs sont « nécessairement amenés par la situation » à négocier l'évolution de leurs rôles, et présuppose un accord mutuel comme garantie de succès, d'après la littérature existante : « *An effective role transition occurs when the incumbent and successor mutually agree on and engage in responsibilities associated with their new roles* » (Marler et al., 2017). Toutes les situations où l'état de la relation est tel qu'il n'est pas possible d'établir un dialogue afin de se mettre d'accord sur de nouveaux rôles sont de nature à rendre la succession « moins effective ».

Le cadre conceptuel proposé est le suivant : les acteurs principaux sont d'un tempérament qui peut prendre deux modalités : proactif et passif, le prédécesseur pouvant en outre être 'succession-ready' ou 'non-succession-ready'. La combinaison de tous les cas amène à distinguer huit situations et, pour chacune d'entre elles, à déterminer d'après la littérature si la transition des rôles s'en trouvera facilitée.

	Prédécesseur Proactif		Prédécesseur Passif	
Successeur proactif	Prêt P1 <i>Plus effective</i>	Pas prêt P2 <i>Moins effective</i>	Prêt P5 <i>Plus effective</i>	Pas prêt P6 <i>Moins effective</i>
Successeur Passif	Prêt P3 <i>Moins effective</i>	Pas prêt P4 <i>Moins effective</i>	Prêt P7 <i>Plus effective</i>	Pas prêt P8 <i>Moins effective</i>

Tab. 5 – Croisement de la 'readiness' et de la proactivité (Marler et al., 2017)

Si l'ancien n'est pas prêt à réajuster son rôle, la succession aura moins de chance de bien se dérouler et si, dans le cas contraire, le prédécesseur étant prêt, le successeur reste passif, elle aura également moins de chance de réussir. Si cette approche, vue sous forme synthétique, semble donner des résultats peu surprenants, elle illustre chaque « case » avec des conséquences probables qui alertent factuellement sur des risques que l'on peut ensuite confronter avec la réalité observée. Ainsi, dans le cas P2 (successeur et prédécesseurs proactifs + prédécesseurs non-prêts) on trouve l'explication suivante, que nous serons amenés à vérifier sur le terrain :

*“Why? Not being succession ready activates the dark side of proactive personality in the incumbent (i.e., narcissism and need for dominance). Because of this, role transitions are less effective due to the incumbent not being willing or ready to give up control. In cases where succession occurs, incumbents are more likely to return to the organization and try to take control back from the successor.”*⁸ (Marler et al., 2017)

⁸ « Pourquoi ? Ne pas être prêt pour la succession active le côté obscur de la personnalité pro-active chez le prédécesseur (i.e., narcissisme et besoin de dominance). De ce fait, les transitions de rôle sont moins efficaces

Bien que les auteurs ne s'en réclament pas directement, l'emploi du terme '*dark side*' fait référence à un courant de recherche interdisciplinaire qui se développe depuis la fin du XXe siècle, partant du constat que les sciences de l'organisation et du leadership théorisent principalement les aspects positifs, tournés vers l'efficacité, en laissant dans l'ombre des aspects comme la cupidité, l'hubris ou la toxicité des comportements, ou en les considérant comme des erreurs ou des aberrations, alors qu'on peut aussi les envisager dans une approche critique comme faisant partie intégrante (le *dark side*) de la vie des organisations (Linstead et al., 2014; Haynes et al., 2015). Le schéma théorique proposé par Marler, Botero et De Massis n'en est pas totalement éloigné.

Cette théorisation s'inscrit par ailleurs dans la foulée d'approches basées sur la théorie des jeux, comme celle de Michael-Tsabari et Weiss (2013). Cette dernière distingue deux attitudes consistant à aller de l'avant (*move forward*) ou à trainer les pieds (*hold back*) et met en évidence des pièges de communication, au moyen de deux stratégies contraires consistant à s'ouvrir ou ne pas s'ouvrir au dialogue. Ces approches apportent un regard sur le mouvement, fournissant certaines clés qui éclairent sur la capacité de la dyade à traverser le gué que représente la succession. Les auteurs reconnaissent les limitations inhérentes à leur parti-pris épistémologique mais font valoir que des résultats d'études psychologiques vont dans le même sens, ce qui rendrait plausible la validité de leur modèle, même pour des acteurs non-rationnels.

En parallèle, des approches qualitatives abordent les dyades parent-enfant au moyen d'entretiens approfondis sur un nombre limité de cas, révélant l'importance d'une relation personnelle entre prédécesseurs et successeurs fondée sur des valeurs communes, avec notamment une symétrie de l'effort (entre aptitude à lâcher et aptitude à apprendre) et une responsabilité partagée dans les facteurs de succès ou d'échec. Le tout évoluant suivant les phases de la succession telle que nous les avons vu à la section 2.2 (Fattoum & Fayolle, 2008). L'étude qualitative de la manière dont surviennent les conflits, mettant en péril la succession, amène à considérer les acteurs comme des personnes douées d'émotions et non strictement rationnelles, sans forcément qu'elles soient à l'origine des conflits : celle-ci peut se trouver non pas dans la nature des relations, mais dans des visions contradictoires

car le prédécesseur n'a pas envie ou n'est pas prêt à renoncer au contrôle. Si la succession a lieu, il est plus probable que les prédécesseurs reviennent dans l'organisation et tentent d'en reprendre le contrôle au successeur. »

concernant la stratégie, le marché ou même la réalité technique du métier, occasionnant de violentes disputes aux conséquences affectives lourdes qui exigent *in fine* une révision des rôles et même des systèmes de valeurs (Yezza & Chabaud, 2020).

La succession étant une affaire de personnes, hommes et femmes, une attention croissante a été portée à la transmission père-fille ou mère-fille, à mesure que l'entrepreneuriat féminin a commencé à occuper une place importante, à la fois dans la société et dans la littérature (Dumas 1989 ; Bayad et Barbot 2002 ; Constantinidis 2010 ; Byrne, Fattoum, et Thébaud 2019). Nous y reviendrons dans la section 2.3.3.

Outre les relations dyadiques, sur lequel le focus est souvent mis, la relation triadique Père-Mère-Fils ou Père-Mère-Fille peut aussi être mise en jeu et étudiée, comme dans l'approche biographique utilisée par Pailot (2012) ; histoire de toute une vie dans laquelle le protagoniste a connu la position de successeur avant de connaître ensuite celle de prédécesseur et dit « On [ma mère] me fait comprendre encore aujourd'hui que mon père faisait mieux que moi [...]. J'avais décidé de faire le métier de mon père pour faire voir à ma mère de quoi j'étais capable ». La triade Père-Mère-Fille est également explorée, autour de schémas symboliques inspirés des contes, comme le « syndrome de Blanche-Neige » qui interroge l'hostilité mère-fille telle qu'elle peut apparaître lorsque la fille obtient directement de son père la légitimité nécessaire pour régner à sa place (Dumas, 1989).

Lorsque des groupes d'acteurs familiaux plus nombreux sont considérés, faisant apparaître des dyades à l'intérieur d'une même génération (frères et sœurs, mari et femme, cousin et cousine) qui complexifient les interactions en les combinant aux effets intergénérationnels, deux solutions peuvent se présenter : soit un éloignement de l'observateur par rapport aux personnes pour regarder la famille de plus loin, comme un système, grâce à des modèles généraux, et distinguer des niveaux de conflit, en perdant le déroulement temporel de la situation vécue (Harvey & Evans, 1994), soit comme nous le verrons plus loin, le recours à une étude de cas unique et à l'ethnographie (Haag, 2012; Helin & Jabri, 2015).

En élargissant encore le champ des acteurs, cette fois hors de la famille, on s'aperçoit que, si les investisseurs et les détenteurs du capital obtiennent facilement voix au chapitre, les grands oubliés de la littérature sont les salariés. Force est de constater qu'à mesure que l'étude de l'entreprise familiale s'éloigne progressivement des aspects identitaire, juridique et patrimonial, et se rapproche de l'humain, voire de l'intime, d'un point de vue

psychologique et sociologique, le focus en termes d'objet de recherche se concentre exclusivement sur les membres de la famille régnante, en tant que personnes détentrices d'un pouvoir de décision. Alors que le phénomène de succession est considéré comme une épreuve qui engage le destin même de l'entreprise, celle-ci n'est presque jamais considérée, d'un point de vue sociologique, comme un collectif ou plus largement une organisation au sein de laquelle les interactions contribueraient à la réussite du processus.

On peut noter quelques exceptions, comme le travail de Lynda Saoudi (2012) sur le « noyau dur humain » constitué des personnes-clés de l'entreprise, sans qui elle ne saurait fonctionner. Ce travail concerne en priorité les reprises de business (cédant-prenant) mais peut aussi bien s'appliquer au cas intra-familial, dans la mesure où les personnes-clés qui seront identifiées comme apportant une valeur importante à l'entreprise (le Noyau dur) ont généralement établi, parfois de très longue date, un système de relations avec les parents, avec lesquelles les enfants vont devoir composer. En effet, selon Saoudi, « le repreneur peut soit adopter une logique d'appui, qui consiste à s'adosser au même tissu organisationnel, en conservant l'essentiel des pratiques du cédant, pour y trouver la dynamique nécessaire à la réalisation du changement, soit suivre une logique de démarcation rompant avec les routines, les habitudes et le contexte organisationnel traditionnel ». Cela doit être bien réfléchi, dans la mesure où un excès de conservation des pratiques anciennes peut occasionner une perte de crédibilité si l'équipe est en attente de renouveau, tandis qu'à l'inverse un excès de changement peut être vécu comme une négation des compétences existantes (Saoudi, 2012).

La fonction Ressources Humaines, pour autant qu'elle existe en tant que telle dans l'entreprise, ce qui n'est pas souvent le cas dans les PME, est également mise à contribution, comme on le voit dans le cas d'une entreprise tunisienne. L'étude met en exergue le rôle des RH dans la réussite de la transmission, comme élément de veille, d'anticipation et de régulation, en s'intéressant aux conflits de valeurs, aux enjeux culturels et aux enjeux psychosociologiques (Zaddem & Lakhdar, 2017). Ces deux textes représentent des exceptions dans le paysage. Notre recherche, menée au contact d'un ensemble d'acteurs qui dépasse largement la sphère familiale (cf. § 5.1.3), mais qui est impliqué étroitement dans les processus de décision, viendra compléter l'analyse possible sous cet angle de vue.

Parmi la multiplicité d'acteurs dont les personnalités et les relations sont prises en compte en lien avec l'acte de succession, il nous reste à examiner plus en détail celui dont l'étude

revêt une complexité accrue du fait même de se trouver dans la zone de recouvrement entre deux perspectives de recherche distinctes : le successeur / entrepreneur.

2.3.2. Deux figures en recouvrement partiel

Comme nous l'avons vu plus haut, la littérature de l'entrepreneuriat et celle de l'entreprise familiale se recouvrent partiellement, chacune incluant des thématiques propres que l'autre ne couvre pas. Nous allons nous concentrer sur les deux figures que sont l'entrepreneur et le successeur, leurs ressemblances et leurs oppositions.

Les racines de cette proximité s'expliqueraient, selon différents auteurs (Chabaud & Sammut, 2014; Méric, 2020), au moyen d'un simple retour dans l'histoire : l'entreprise fut d'abord familiale. « Les familles sont souvent importantes dans l'aventure entrepreneuriale au Moyen Âge (que l'on songe à la dynastie des Fugger), compte tenu du doublement du lien économique par un lien social puissant (la famille et la responsabilité alors indéfinie et solidaire) » (Chabaud & Sammut, 2014). Les auteurs soulignent par ailleurs « le rôle de la construction des figures de la famille bourgeoise et de l'entrepreneur dans nos sociétés ».

Le champ de recherche sur l'entrepreneuriat est aussi ancien que le capitalisme. Comme l'indique H. Landström, en rappel historique dans un ouvrage collectif sur la discipline (Fayolle, 2014), il remonte à au moins deux siècles, notamment en France, où il prend ses sources dès le dix-huitième avec des auteurs comme Richard Cantillon (1755), qui voyait principalement dans la qualité d'entrepreneur une capacité à prendre des décisions dans un environnement incertain, et plus tard Jean-Baptiste Say, lui-même entrepreneur, qui y voyait un rôle de coordination entre les moyens de production et les moyens de distribution. Parallèlement, du côté des économistes anglais, sur les fondations de l'économie de marché posées par Adam Smith (1776), la vision dominante de l'entrepreneur demeure celle du possesseur et pourvoyeur du capital, grâce auquel la production peut avoir lieu (Fayolle, 2014). En accord avec cette vision, le successeur devenait donc de fait entrepreneur dès l'instant où il devenait détenteur du capital.

Pour ancien qu'il soit, le champ de l'entrepreneuriat était encore lui-même présenté comme en construction au début des années 2000, signifiant qu'un certain nombre de cadres

fondateurs (ou paradigmes) étaient en cours d'élaboration, mais n'étaient pas encore les moteurs d'une dynamique sociale capable d'organiser le travail d'une communauté de chercheurs, selon le processus analysé par T.S. Kuhn (1962, 3e éd. 1996). La tâche consistant à délimiter ce que pourraient être ces paradigmes, en vertu de la littérature existante et sous couvert de leur validation par la coopération de chercheurs et d'étudiants fut donc entreprise (Verstraete & Fayolle, 2005). Ce que révèle la teneur des quatre paradigmes potentiels est une nette différence, voire une tension apparente avec ce que l'on sait ou suppose de la succession familiale :

- Paradigme 1 : de l'opportunité (vs planification, obligation, nécessité),
- Paradigme 2 : de la création d'une organisation (vs la reprise d'un existant),
- Paradigme 3 : de la création de valeur (vs priorité à la sauvegarde du patrimoine),
- Paradigme 4 : de l'innovation (vs de la continuité).

Chacune de ces tensions est prise en charge par la recherche sur l'EF, afin de se demander jusqu'à quel point l'entreprise familiale est « entrepreneuriale », c'est-à-dire : tolérante à l'innovation technologique et à l'affût des opportunités de marché tout en se maintenant dans le respect de la tradition, capable d'entretenir la dynamique entrepreneuriale de ses début ou capable d'éduquer le successeur dans son futur rôle (Aronoff & Ward, 1998; Jaskiewicz et al., 2015; Minola et al., 2016; Parker, 2016; Robic et al., 2014). L'entrepreneuriat, en tant qu'état d'esprit et que manière d'agir, peut même être considéré comme un changement radical au sein de l'EF qui, à son tour, peut opposer une résistance culturelle (Hall et al., 2001). Dans ce cas, il serait logique de considérer l'accession aux commandes de l'entreprise familiale, comme un défi relevant de l'esprit entrepreneurial, une partie de ce défi résidant dans ses contraintes, notamment en ce qui concerne la liberté d'innover, alors même que l'entreprise en est capable (Chrisman et al., 2015).

En tant que figures, l'une étant plus ancienne que l'autre, le Successeur et l'Entrepreneur sont donc également en recouvrement partiel. Mais ce sont des figures distinctes, placées dans deux situations distinctes dans la mesure où par définition, le successeur prend la place d'un autre tandis que l'entrepreneur crée pour lui-même une place qui n'existait pas. On peut ainsi se poser les questions suivantes : le successeur est-il nécessairement un entrepreneur ? En a-t-il le profil et le goût ? L'entrepreneur est-il un successeur, et si oui, de quelle histoire ?

On peut enfin se demander quelle sorte d'événement constitue pour l'entreprise l'irruption d'un entrepreneur – ou d'une entrepreneuse- dans le rôle de récipiendaire de l'autorité.

Un premier constat est qu'il existe un lien connu entre la propension à se lancer dans un projet entrepreneurial et le fait d'avoir des parents qui ont été leur propre employeur. Le constat en est fait par Nanda et Sorenson, cités dans (Wyrwich, 2015). *“One of the most fascinating findings of entrepreneurship research is that the decision to become an entrepreneur is positively linked to parental self-employment. Parental entrepreneurs appear to play a much stronger role than any other social contact in motivating a person to starting their own venture.”*

Parmi les effets de cette transmission parentale, certaines valeurs transmises sont particulièrement favorables à l'incitation des descendants à l'entrepreneuriat. C'est le cas de la capacité à rester maître de son sort. Une comparaison d'entrepreneurs allemands, deux générations après la réunification, fait apparaître que ceux dont les parents ont souffert du fait d'être leur propre patron dans l'ex-RDA invoquent préférentiellement cette valeur de « maîtrise » comme motif de leur carrière d'entrepreneur. Selon Wyrwich, la transmission des valeurs demeure une boîte noire aux yeux de la littérature, quand bien même on identifie le fait que la 'propension à entreprendre' s'apprend en famille par le façonnage des rôles. Ainsi le désir d'indépendance et d'autonomie appartient à la culture de l'entrepreneuriat et peut se transmettre par l'éducation. La contribution de Wyrwich se focalise sur une valeur spécifique : la capacité de se rendre maître des multiples contraintes venues de l'extérieur. Ce focus est d'autant plus justifié qu'il remonte à la définition schumpetérienne de l'entrepreneur comme capable de vaincre des courants d'adversité (Wyrwich, 2015). La possibilité que ces courants d'adversité, comme nous l'avons vu par ailleurs, proviennent de l'affrontement même à l'intérieur de l'entreprise, avec le ou les prédécesseurs, peut alors faire de la succession une authentique aventure entrepreneuriale.

Malgré tout, La fabrique de l'entrepreneur dans un creuset imitatif, au plan des valeurs et des schémas de comportement, n'implique pas pour autant un goût pour le caractère familial de l'entreprise (Parker, 2016). Si certaines familles éduquent leurs enfants pour devenir des entrepreneurs, on sait par ailleurs qu'un certain nombre de successions n'ont pas lieu, parce que l'héritier se vit parfaitement comme entrepreneur mais n'a aucune envie de reprendre l'entreprise familiale et préfère créer la sienne. Transmettre le goût de l'autonomie, comme

transmettre celui de vaincre les adversités, peut paradoxalement donner envie d'entreprendre loin des parents, à l'écart ou différemment, voire même de façon partiellement compétitive par rapport au business familial (Robic et al., 2014).

Il existe une tension entre Entrepreneuriat et *Familiness*. Elle est notamment liée au fait que le business familial est souvent porteur d'une tradition, donc plutôt conservateur et stable, ce qui semble s'opposer à l'innovation, habituellement associée à l'esprit de l'entrepreneuriat. Les EF doivent pourtant trouver un équilibre entre ces deux polarités, sachant que l'excès de l'une ou l'autre serait également dangereux pour leur survie (Erdogan et al., 2020). Ainsi on pourra se demander comment la culture entrepreneuriale peut être rendue compatible avec certains aspects de l'EF. Les chercheurs de l'école Suédoise de recherche en management, parmi lesquels Hall, Nordqvist et Melin, se sont intéressés à la profondeur du changement culturel qu'il est nécessaire d'apporter dans le business familial pour qu'il se dépasse lui-même en développant notamment les valeurs d'ouverture, de risque et d'adaptation permanente qui sont caractéristiques de l'esprit entrepreneurial. Sachant que les codes culturels sont généralement portés par un ou plusieurs membres dominants de la structure familiale, ce travail demande un dialogue et une explicitation active des nouveaux codes culturels, afin de provoquer un changement plus profond (Hall et al., 2001). Dans ce cadre, si le successeur est un entrepreneur, alors la succession peut être, à proprement parler, une révolution.

Parmi les lignes de séparation entre la posture d'entrepreneur et la culture familiale, on peut encore voir d'autres « traits » comme le fait d'être tourné vers l'extérieur ou vers l'intérieur, ou encore d'adopter spontanément une approche court-termiste ou long-termiste (Zahra et al., 2017). Ces grandes lignes de séparation apparaissent souvent au moyen d'une approche par la variance mesurée sur un grand nombre de compagnies (> 500), dont le but n'est pas d'interroger en profondeur et sur la durée les processus de transition.

Sachant que notre cas est une succession complexe, entre deux prédécesseurs et deux successeurs, dont un homme et une femme, les mêmes questions peuvent maintenant être posées dans le cas où le successeur est une successeuse.

2.3.3. Et si le successeur est une femme ?

Remarque sur la féminisation du mot : il n'existe pas de forme unique établie pour le féminin de successeur, le mot masculin invariable, reconnu par l'Académie Française étant couramment employé (Bayad & Barbot, 2002; Constantinidis, 2010), y compris dans des textes qui se réfèrent aux théories féministes (Fattoum & Byrne, 2017). Le Guide d'aide à la féminisation des noms de métiers, titres, grades et fonctions, publié en 1999 par le CNRS autorise la forme « successeuse », à laquelle les Québécois et les Suisses préfèrent la forme « successeure ». La forme ancienne « successeresse », peu usitée, est également admise (CNRS, 1999). Nous emploierons à chaque occasion la forme qui nous semble convenir le mieux au contexte.

La présence des filles et des mères dans la succession est visible, même lorsque la question du genre n'est pas explicitement traitée. Dans l'exemple vu plus haut des cinq entreprises canadiennes décrites par Louise Cadieux et Jean Lorrain, on constate parmi les prédécesseurs, quatre pères et une mère, et parmi les successeurs, sept fils et cinq filles, soit une quasi-parité. Filles et fils sont appelés successeurs, il n'est pas fait mention du genre dans les exemples. Le mot « fille » apparaît une fois pour indiquer la filiation (*daughter* dans la version anglaise de 2007). La question du genre est ici laissée de côté pour traiter la chronologie de l'évolution des rôles, bien qu'elle soit présente dès les années 1990 dans la littérature sur l'entrepreneuriat, avec la montée des théories féministes (Chasserio et al., 2013; Dumas, 1989; Fattoum & Byrne, 2017).

Le focus de Cadieux et Lorrain étant sur les rôles assumés par les prédécesseurs durant la phase de retrait, la structure des fratries n'est pas objet d'analyse, alors qu'elle est différente d'une famille à l'autre. En revanche, on sait par d'autres travaux que la situation d'une fille dans une succession n'est pas équivalente si elle a des frères ou si elle est fille unique, les parents ayant majoritairement tendance à vouloir en priorité laisser l'entreprise aux fils, s'ils en ont, certains faisant par obligation le choix de la fille comme successeuse dans le cas contraire (Constantinidis, 2010). Les filles (22 ayant été interrogées par Constantinidis, toutes dans une phase de transmission aboutie ou en cours) s'intègrent assez jeunes dans l'entreprise, souvent par un attachement affectif mais, si elles ont des frères, elles restent dans une position d'attente jusqu'à ce que leurs frères abandonnent le projet de succession, alors que si elles sont seules, les parents investissent davantage dans leur formation et leur

préparation (Constantinidis, 2010). Elles témoignent parfois du fait qu'elles ont pris la tête de l'entreprise « parce que personne ne voulait le faire et qu'on ne pouvait pas abandonner » (Bayad & Barbot, 2002). En outre, la problématique de la motivation (*'willingness'*) du successeur conduit à observer toute l'énergie et les ressources investies par la famille, notamment dans le cas d'absence d'héritiers mâles, et d'en voir l'effet globalement positif pour l'entreprise qui s'y engage (Parker, 2016).

La montée du thème de l'entrepreneuriat féminin montre à la fois que le champ de recherche s'adapte à l'apparition de nouveaux phénomènes à observer et qu'il est lui-même enrichi de l'intérêt porté par les chercheuses (Chasserio et al., 2016). La recherche sur l'entrepreneuriat féminin progresse depuis 50 ans. S'étant internationalisée, elle révèle que le phénomène est global, même si, en France et aux Etats-Unis, il est encore largement en butte aux préconceptions liées à la figure traditionnelle de l'entrepreneur masculin. Les motivations qui poussent les femmes à entreprendre sont encore dominées par deux éléments : la volonté de créer leur propre emploi et la pression des circonstances, dont fait éventuellement partie la reprise et la préservation d'un business créé par les parents (Chasserio et al., 2013, 2016). Les auteurs fournissent des éléments statistiques sur le profil des entrepreneuses en 2013, notant qu'elles emploient moins de salariés que leurs homologues masculins et qu'elles sont nettement plus diplômées, mais qu'en revanche elles sont très faiblement représentées parmi les porteurs de projets basés sur l'innovation technologique (8%). On les trouve en grande majorité dans le tertiaire. Dans l'industrie, où elles sont très peu nombreuses, les femmes arrivent à la tête des entreprises principalement par le biais de la succession.

On peut légitimement se demander si le rapport entre la figure de l'entrepreneuse et de la successeuse est semblable ou différent de celui de ses homologues masculins. Par exemple, les difficultés rencontrées par les filles qui reprennent l'entreprise de leurs parents sont-elles plus proche de celle des fils dans le même cas, ou plutôt plus proche de celles que les femmes ressentent d'une manière générale par rapport à l'entrepreneuriat ?

D'après les travaux que nous venons d'évoquer, un élément de réponse semble être que, parmi les différentes possibilités entrepreneuriales qui peuvent s'offrir, et comparées aux autres possibilités, comme le projet innovant ou la construction d'une organisation de toutes pièces, la succession familiale est plus naturelle, plus facile à accepter pour une femme que

pour un homme. Pour autant, l'un des thèmes vus comme centraux et particulièrement influencé par le genre dans la succession est celui de la légitimité, souvent associé à celui de la confiance, les filles témoignant parfois que leur père ne « les voyait pas » diriger l'entreprise alors qu'il voyait très bien leur fils le faire (Bayad & Barbot, 2002) ; le cas où la confiance se construit la plus naturellement étant celui où le père n'a que des filles (Constantinidis, 2010). Ce sera effectivement le cas pour l'un des deux frères prédécesseurs dans l'entreprise que nous avons étudiée.

La légitimité des femmes à la tête d'une entreprise est une question délicate, car elle est tout autant construite intérieurement, par rapport à elles-mêmes, que décernée par les autres parties prenantes, et qu'elle se confond avec la question de l'identité. La conquête de légitimité des filles, sœurs et cousines d'entrepreneurs met en jeu les représentations de soi-même et les représentations en miroir de soi par le collectif, et demande un nouveau regard (Pailot et al., 2015). Il s'agit en effet de comprendre comment une femme en situation de succession, donc de fabrication de sa légitimité, chemine de façon personnelle et fait également cheminer toute l'entreprise avec elle. Selon les auteurs, un nouveau regard possible pour la recherche en entrepreneuriat féminin sur la succession puise son originalité dans une lecture interactionniste (Goffman, 1966; Le Breton, 2012) et basée sur la notion Bourdieusienne de l'*habitus*, conteneur et transmetteur de la domination masculine (Bourdieu, 1998). Il permet de voir comment la légitimité de la fille en tant qu'entrepreneuse se heurte à des présupposés et comment son image d'elle-même se transforme tout autant qu'elle transforme les représentations qui ont cours dans le cercle de collaborateurs qui l'entourne (Pailot et al., 2015). Le propre de cette approche, qui pourrait aussi bien être appliquée aux fils, est d'observer comment le regard des autres et de soi sur soi-même se transforme avec le temps. Cela évolue au cours de la vie du jeune entrepreneur-successeur, mais cela change également au fil des années dans la recherche sur l'entrepreneuriat avec une vision évolutive qui intègre l'apprentissage du métier.

2.3.4. L'entrepreneur(e), une personne en transformation

On observe depuis une quinzaine d'années un croisement entre l'activité de formation des entrepreneurs menée par les *business schools* (en France, par exemple, Audencia, EDHEC,

EMLyon, EM Grenoble, ESCP, ESSEC, NEOMA, SKEMA, KEDGE), et l'activité de recherche sur l'entrepreneuriat qui émane des mêmes enseignants-chercheurs (Dubois & Walsh, 2017). L'une des conséquences de ce croisement est l'attention accrue accordée dans la littérature à l'apprentissage de l'entrepreneur, ainsi qu'à son accompagnement, que ce soit par le tutorat, le mentoring, le conseil ou l'appartenance à des réseaux (Chabaud et al., 2010; Radu et al., 2014).

Comment on devient et comment on évolue en tant qu'entrepreneur est donc une question dont les réponses changent. On peut tracer une mutation de la figure de l'entrepreneur : d'une approche plutôt fixe, inspirée de l'école des traits, visant à distinguer le profil de l'entrepreneur du reste des hommes et qui a longtemps prévalu dans les approches du leadership (Judge et al., 2009) ou encore une approche centrée sur les activités de l'entrepreneur, qui le définit par ce qu'il fait, indépendamment de son caractère, on voit depuis le début du siècle une vision dynamique centrée sur la formation, l'accompagnement et les évolutions personnelles de l'entrepreneur (Chabaud et al., 2010). Dès la phase où, dans le cadre d'une pépinière ou d'un couvain, il est accompagné par un mentor, le jeune entrepreneur montre toute la plasticité d'une personne en devenir, aussi déformable que son projet, dans le cadre d'une relation dyadique qui se traduit par des effets de façonnage différents selon les stratégies de communication adoptées par le mentor (Radu et al., 2014). D'une façon paradoxale propre à la relation de mentorat, le « protégé » se renforce et acquiert une aptitude à porter son projet en même temps qu'il se laisse atteindre ou au contraire se protège contre l'interaction. Cette nouvelle façon de voir l'entrepreneur comme sujet possible de transformation est contemporaine d'une modification analogue qui touche la représentation du manager, même si nous avons soin de ne pas confondre les deux. Passé une certaine taille salariale de l'entreprise – et donc potentiellement lors d'une reprise, familiale ou non – l'entrepreneur sera placé en situation de management. Même si l'affirmation de soi apparaît toujours comme une base indispensable (Marler et al., 2017), de nouvelles compétences managériales seront requises qui accentuent sa capacité à être transformé, dans l'action même par laquelle il transforme son environnement immédiat, au premier rang desquelles figure la réflexivité (Davrou et al., 2017), qualité favorisant l'adaptation et analysée comme caractéristique nécessaire des managers d'aujourd'hui. Elle vise « d'une part, à analyser sa manière d'agir ou de procéder, et d'autre part à expérimenter des dispositions créatives et des dispositifs d'action susceptibles d'améliorer la qualité et

l'efficacité des pratiques du management (Bonnet & Barth, 2017) ». Une des différences notables entre les dirigeants d'aujourd'hui et ceux d'hier sera donc cette souplesse et cette capacité à se regarder fonctionner, seul ou avec les autres, afin d'en tirer une source de progrès. Cette inflexion, d'un type de patron qui sait ce qu'il veut et n'attend qu'obéissance de la part de ses employés vers un autre, qui prête attention à la pratique collective ainsi qu'à sa propre interaction avec l'équipe, s'ajoutera au gap générationnel, voire en sera un des éléments. L'entrepreneur comme le manager est vu aujourd'hui comme une personne en transformation.

Revenons au successeur comme incarnation du changement. En contraste avec l'entrepreneur qui crée sa structure et qui est le plus souvent porteur d'un projet, le successeur arrive au milieu de quelque chose qui est déjà en activité et dont il fait partie, même symboliquement, par son appartenance à la famille. C'est donc en quelque sorte un « ré-entrepreneur » et un acteur du changement. En tant que tel, le ré-entrepreneur, inscrit dans une organisation qui a son propre mouvement, pourra se percevoir, selon différents paramètres personnels ou liés à l'organisation, comme un « *prime mover* » relevant d'une vision épisodique du changement ou comme un « *sensemaker* » relevant d'une vision continue du changement (K. E. Weick & Quinn, 1999). Dans la proposition de Weick et Quinn, qui tend à valoriser la deuxième, ces deux approches ne sont pas formellement situées dans une perspective diachronique, l'une ancienne et l'autre nouvelle. La première (changement épisodique) s'impose plutôt dans des situations d'instabilité – comme par exemple le changement des acteurs-clés de l'organisation – et parfois en lien avec l'incapacité à mettre en œuvre un changement continu. On pourra donc s'interroger sur la situation que doit affronter un successeur qui se trouve dans une situation de changement épisodique mais dont le tempérament et le style font de lui de préférence un « *sensemaker* » plus à l'aise dans une vision continue du changement. Il pourra être naturellement porté à laisser l'organisation évoluer d'elle-même à petits pas en s'appuyant sur les pratiques du collectif qui l'entoure.

Dans cette double manière de penser et de conduire le changement, on peut voir la coexistence de deux façons d'être au monde, l'une où le succès dépend de la capacité à forger soi-même et imposer sa propre action sur l'environnement extérieur, et l'autre où le succès dépend de la capacité à écouter les sources de vérité extérieures, provenant des livres, des mentors, des collaborateurs, des réseaux, des parties prenantes et plus globalement, de la

société elle-même pour apprendre et satisfaire des attentes externes. Bien au-delà du champ de l'EF ou de l'entrepreneuriat, leur prévalence successive ou leur alternance sur le long terme tient une place importante dans les théories du développement en psychologie transpersonnelle, qui s'appuient sur cette polarité pour représenter une dynamique de transformation des schémas mentaux à plus grande échelle, notamment dans les travaux de théoriciens tels que Erikson, Kohlberg, Graves, Maslow et Mumford (Graves, 1970, 2005).

Ceci appelle une précision de vocabulaire lorsqu'on parle de transition managériale : cette formule est susceptible d'au moins deux interprétations : on peut parler (1) d'une transition-transmission par laquelle le « bâton » est passé d'une génération à la suivante, d'une personne ou d'une équipe à l'autre, déplaçant le commandement ou (2) d'un changement du style de management qui modifie les pratiques, les règles, la philosophie même du leadership, quand on passe par exemple d'un management « à la Papa » à un management réputé « du XXI^e siècle » (Gilbert et al., 2017). Elle suggère l'idée de rupture, alors même que nombre d'éléments de l'entreprise demeureront inchangés, comme les métiers, les offres, les locaux, les collaborateurs, les structures et même la clientèle. Pour filer la métaphore fréquemment usitée, lorsque le bâton a été passé, on peut s'apercevoir que ce n'est pas le même bâton, voire qu'il ne s'agit plus réellement d'un bâton au sens où on l'entendait avant.

La succession, comme la création ou la reprise d'une entreprise peut enfin être liée à un moment de crise personnelle, de vide ou de flottement. Le moment où une personne se lance dans l'aventure entrepreneuriale coïncide souvent avec une période charnière de la vie (Boussaguet, 2015). On accorde facilement de l'attention à l'angoisse du cédant, mais peu à celle, également solitaire, de celui qui, après la surcharge psychologique de la préparation, doit « endosser le costume de patron, sans repère ni certitude, avec généralement une forte dose d'angoisse », et sera tenté de passer rapidement à l'action au motif que ça y est, officiellement, il est le Patron (Boussaguet, 2015). Dans la préparation à la succession, exception faite du cas de décès paternel qui constitue à la fois une urgence et un vide (Minola et al., 2016), les recherches existantes indiquent qu'il n'y a pas de Jour J mais plutôt une lente accumulation en termes d'interactions, d'informations, de tâches, de fait et de gestes.

Sous l'angle de la distinction entre l'entrepreneur et le successeur, nous pouvons voir la succession comme une mise à l'épreuve mutuelle, plus ou moins brutale et profonde, entre

le successeur (ou la successeure) et l'entreprise, une réciprocité entre ce qu'il(elle) fait changer et ce qui le(la) fait changer. Mais disant cela, nous n'avons pas encore accès à ce qui produit cette transformation au fil du temps, ni comment elle implique l'organisation et tous les acteurs qui la composent. Pour cela, comme nous allons l'aborder dans la quatrième partie de notre état de l'art, il va être nécessaire de modifier radicalement notre conception du temps, afin de comprendre comment, par son écoulement même et la manière de l'habiter, une transformation se produit.

2.4. Un processus qui s'invente et se perçoit au fil du temps

2.4.1. Inviter les sciences humaines suffit-il à voir autrement ?

La recherche consacrée à l'EF s'est efforcée au fil des années de rendre compte de manière de plus en plus fine des relations entre les membres de la famille. Les dyades Père-Fils et Père-Fille avaient déjà depuis longtemps été analysées, via des recherches comme celle réalisée par Colette Dumas (1989) auprès d'une quarantaine de personnes. Dumas emploie une méthodologie d'enquête dite « naturaliste » qui construit progressivement la connaissance tout en l'enrichissant de manière inductive, au fil des rencontres, jusqu'à une forme de saturation, dans la lignée de la théorie ancrée (Glaser & Strauss, 1967; Lincoln & Guba, 1985). Cette exploration aboutit à des agrégats ou « construits » qui rendent compte de certaines régularités apparentes entre les histoires vécues, telles que : le désir d'une fille de « faire plaisir à Papa », les rites de passage, l'invisibilité de la fille en tant que successeuse, voire son statut d'usurpatrice aux yeux d'un manager de terrain expérimenté, le syndrome de Blanche-Neige, avec un triangle Père-Mère-Fille animé de tensions, la mission de veiller plus tard sur le trésor du Roi, et enfin l'absence pour l'héritière d'une vraie liberté de parole sur ce qui se passe dans l'entreprise (Dumas, 1989). Mais dans sa construction même, elle ne porte pas le regard sur le déroulement du processus de transition.

Du point de vue de la construction empirique du savoir, il est admis que la confirmation des résultats sur un échantillon suffisant, lorsqu'elle fait état d'une régularité, leur accorde une validité, mais cette validité est parfois acquise au prix d'une perte, par le sacrifice du comment au bénéfice du quoi (Pettigrew, 1990). Or, les relations parent-enfant au sein de la famille – pour autant que l'on reste centré sur elles - sont non seulement singulières et variables d'une famille à l'autre, d'une entreprise à l'autre, mais elles sont évolutives et peuvent passer par des moments singuliers, amenant à des ruptures ou des réconciliations. Force est de constater que le processus de succession se fabrique au fil des jours, par l'effet des moments vécus. Et que le caractère progressif et incertain de cet ensemble de relations, avec ses haut et ses bas, ses avancées et ses reculs, recèle un mystère qui offre une certaine

résistance. On peut en voir une illustration dans les conflits stratégiques entre le prédécesseur et le successeur (Chabaud & Yezza, 2017; 2020) et plus précisément, sur les accidents de parcours qui nourrissent ces conflits et peuvent marquer des reculs dans la succession, rendue non-linéaire. Une recherche ultérieure met en lumière les moments de crise de la relation qui interrompent le processus de succession. Parfois, la rupture Père-Fils est consommée et, parfois, une réconciliation se produit, mais rien ni personne ne peut le prévoir ou l'influencer (Yeza & Chabaud, 2020). L'observation qualitative ouvre ici la porte à l'accident, et l'accident demande une autre approche de la temporalité.

On confirme ici le constat, également fait dans la recherche anglo-saxonne, que la communauté de l'EF, ne pouvant décrire toute la complexité de son objet par les moyens de la mesure de performance comparée, finit par inviter d'autres disciplines et au besoin d'autres méthodologies. Il s'agit d'un changement dans l'instrumentation elle-même, et ce, d'autant plus que l'on parle de succession, celle-ci étant reconnue comme un objet d'étude complexe « situé à un carrefour interdisciplinaire entre gestion, anthropologie et psychologie ». (Aubry & Wolff, 2016). Concernant les méthodologies, on peut en constater l'évolution grâce au travail de Bégin, Bonnafous-Boucher, Chabaud et Fayolle sur la longévité des entreprises familiales (2014). Dans le tableau descriptif des huit articles présentés, hormis les deux revues de littératures à but conceptuel, il apparaît trois études de cas uniques, dont deux longitudinales, sur les six articles restants, soit la moitié.

Ceci est à comparer avec un tableau de portée similaire datant de 1989, publié dans la *Family Business Review* à propos des dyades père-fils et père-filles, où figurent une majorité d'études empiriques à base de questionnaires, fondées sur des échantillons qui vont de 20 à 600 entreprises ou successeurs individuels (Dumas, 1989). A la fin du XXe siècle, il était plus fréquent de recourir à des approches statistiques. Cette manière de construire la connaissance est cependant toujours active, comme en témoignent les travaux récents qui montrent l'influence en matière de succession familiale d'une orientation psychologique personnelle du jeune successeur, plus ou moins favorable à l'autonomie et la prise de risque, ainsi que sur l'influence de l'expérience professionnelle acquise dans le secteur concerné. Les résultats sont produits via une sélection de variables décrivant les préférences personnelles, avec des données relatives à plus de 100 000 étudiants sur 34 pays (Ljubotina & Vadjnal, 2018).

Au cours des mêmes deux décennies, l'épistémologie variantielle inspirée de l'économie et des sciences « dures » qui sous-tendait cette orientation a été concurrencée sur les mêmes terrains par celle de l'exploration par le récit (Czarniawska, 2012; Johansson et al., 2014; Pentland, 1999). Le véritable changement dans la manière de comprendre le phénomène de succession dans l'entreprise familiale viendra surtout avec l'influence de l'ethnographie et les *single-case studies* (Pettigrew, 1990; Yin, 2013), qui rompent avec l'impératif de chercher la régularité pour aller au contraire explorer la singularité, ouvrant la voie à une approche processuelle du changement. A force d'ouverture et de diversification, l'extension méthodologique de la recherche sur l'entreprise familiale se fait alors vers des approches issues des théories de l'organisation et du changement en général.

2.4.2. Ontologie processuelle et apports de l'école suédoise

La capacité à considérer la succession comme un processus était déjà présente dans les travaux de Wendy Handler sur la notion de résistance (Handler & Kram, 1988). Elle l'évoque à nouveau en 1994, en soulignant un certain consensus de la part des chercheurs de l'époque : *“Succession is more a process than an event. Succession is not simply a single step of handing the baton; it is a multistaged process that exists over time, beginning before heirs even enter the business. Furthermore, the effectiveness of succession is not limited to whether a president has been designated; the ongoing health of the firm, quality of life, and family dynamics are critical to the success of the succession process.”* Cette tendance se confirme dix ans plus tard avec le modèle intégratif de Le Breton-Miller, Miller et Steier *“Succession is not an accident nor an event but a sophisticated process occurring over a very long period of time”* (2004). Mais comme nous l'avons vu précédemment, la méthode qui a été choisie pour décrire ce processus a surtout consisté à le représenter dans son ensemble, de façon graphique comme une succession spatialisée de périodes de temps, c'est-à-dire comme une carte plutôt que comme un voyage.

Par ailleurs, le fait de résumer la succession à sa seule issue, un succès lorsque les héritiers reprennent la direction d'une entreprise en bonne santé et un échec dans tout autre cas, constitue un frein à l'évolution des représentations que l'on s'en fait (cf. l'exemple

emblématique d'une donnée qui marque les esprits en se transmettant de texte en texte : 90% des entreprises familiales ne passent pas la barre de la troisième génération (Le Breton–Miller et al., 2004; J. Ward, 1987; Yezza & Chabaud, 2020)). Une telle représentation semble nier l'existence de toutes les entreprises où les choses se passent autrement que selon le modèle attendu, alors que pendant tout le déroulement du processus, jusqu'à un moment hypothétique où l'on prononce le verdict de succès ou d'échec, les choses qui ont lieu, même si elles se produisent différemment, ne sont pas de nature différente. Dans tous les cas, l'organisation invente son propre chemin. Il faudra attendre une nouvelle ontologie du changement pour voir penser ce qu'est un processus dépourvu de 'design', dépourvu de plan et utiliser d'autres manières d'en explorer la réalité. Cette approche, qui a pris naissance dans la recherche sur le changement organisationnel au sens le plus large, s'invite progressivement aux débats de l'entreprise familiale.

Les tenants d'une approche processuelle distinguent clairement leur démarche, consistant à « poser des questions sur la façon dont les choses émergent, croissent, se développent et s'achèvent au cours du temps, par opposition aux questions de variance qui corrélerent des variables dépendantes et indépendantes » (Langley et al., 2013). En introduction à la sélection de travaux présentés lors d'un forum dédié à l'approche processuelle par l'Academy of Management Journal (appel à contributions lancé en 2009), ils mettent en évidence le tournant méthodologique qui multiplie les études longitudinales et qualitatives sur des terrains uniques : 9 études longitudinales dont 2 seulement sont comparatives sur les 13 contributions présentées. On peut en particulier noter, dans l'une des contributions, un signe caractéristique du déplacement de la norme quantitative de validité du savoir ; celle-ci passant de la taille d'échantillon, critère le plus courant dans les études empiriques, à la durée de l'observation (61 semaines). Il s'agit en l'occurrence d'analyser en temps réel le « piège décisionnel » par lequel des équipes projet, qui travaillent sur le développement de produits, négligent de réserver le temps suffisant pour les étapes ultérieures de leur projet en étant trop concentrées sur l'étape actuelle, et ne voient arriver l'échec du projet que lorsqu'il est trop tard pour réagir (Van Oorschot et al., 2012).

Dans leur introduction (Langley et al., 2013), les auteurs mettent en évidence comme point commun la place centrale du temps comme artisan de la transformation des choses : par exemple, comment une bonne stratégie devient catastrophique à mesure que de nouveaux événements se produisent, ou encore comment de petites crises sont régulièrement évitées,

résolues ou ignorées, en fonction de la menace qu'elles représentent pour l'institution où elles ont lieu. Ils s'étonnent de l'ignorance de l'écoulement du temps dans laquelle se maintiennent les recherches basées sur la variance : tout en revendiquant la volonté de produire un management basé sur la preuve (*evidence-based management*), celles-ci ne font selon eux que dresser des listes de « ce qui marche » sans s'intéresser à la manière dont une solution peut arrêter de « marcher » au fil du temps. Allant plus loin, ils rappellent que, même en sachant qu'une solution B est bien meilleure que la solution actuelle A, le mouvement qui permettrait de passer de A à B impliquerait des bouleversements et des tensions insurmontables pour l'organisation, qui ne sont jamais mises en évidence (Langley et al., 2013).

La nouvelle façon de penser le changement revendiquée ici s'inspire en partie de l'approche du devenir organisationnel de Tsoukas et Chia, avec laquelle on abandonne un monde d'objets organisationnels définis, qui se déplacent entre eux lors d'un processus de changement, pour entrer dans un monde fait de changement, où de multiples processus ont lieu qui, occasionnellement et selon les besoins, passent par à une réification provisoire donnant l'impression d'avoir affaire à des choses (Tsoukas & Chia, 2002). Un retour vers la métaphysique processuelle du philosophe Nicholas Rescher (1996) met en perspective ce débat sur la nature du monde, comme dérivant d'une antique opposition entre Démocrite et Héraclite, l'un professant un monde d'atomes stables se déplaçant entre eux et l'autre, un mouvement inhérent à la nature des choses, un être-en-mouvement. La conception Héraclitéenne du temps et du mouvement est une référence centrale de la pensée processuelle, nous le reverrons plus loin.

Dans le courant des *process studies*, le monde est composé d'événements et d'expériences plutôt que d'entité substantielles, les contextes sont régénérés en continu et les processus n'appartiennent pas aux acteurs organisationnels (Langley et al., 2013). Les qualités qui constituent l'organisation peuvent se développer ou céder la place à d'autres sans qu'il existe une substance qui reste inchangée pour les supporter. Enfin, le lien entre 'process' et 'practice' est établi, via la référence au retour d'expérience personnel de Feldman et Orlikowski (2011) sur leur propre adoption du tournant des pratiques (*practice turn*) en soulignant que la manière dont les qualités du passé prennent un sens nouveau dans le présent est intimement liée à l'immersion des acteurs dans un tissu social vivant où des pratiques s'exercent en temps réel.

On a donc simultanément une modification d'ordre ontologique affectant ce que l'on déclare observer et une modification d'ordre épistémologique dans la nature des questions posées. On remplace la question du Quoi et du Pourquoi par celle du Comment ; on passe de « pourquoi telle chose est-elle ce qu'elle est ? » à « qu'est-ce qui est en train de se passer ? ».

On peut donc s'attendre à ce que cette nouvelle formulation du questionnement offre un regard fécond sur le processus de succession dans l'entreprise familiale. Cependant, les recherches allant dans ce sens sont encore peu nombreuses et cantonnées à un cercle assez restreint, que nous appellerons par commodité l'école suédoise, car c'est en Suède à la même époque que des recherches ont lieu sous la direction du Pr Leif Melin, de la Jönköping International Business School.

La parenté est claire entre le courant *Strategy as Practice* (influent au Royaume-Uni) et l'école suédoise d'études processuelles qualitatives qu'inspire Melin. Celle-ci est en effet nourrie par le travail d'auteurs tels que Chia, Tsoukas et Holt, mais aussi Whittington, Nordqvist, Hall, Langlely ou Johnson, comme en témoignent un grand nombre de productions communes et convergentes entre ces auteurs intellectuellement proches, et se réclame d'une approche structurationniste directement inspirée de Giddens (1986). Le courant *Strategy as Practice* s'emploie depuis une vingtaine d'année à contester et déconstruire l'habitude de pensée selon laquelle la bonne stratégie s'obtiendrait en décrivant *a priori* tout l'éventail des possibles, afin d'y faire des choix et de s'en rendre maître par le contrôle sur les éléments qui y sont contenus. Au lieu de quoi il propose d'envisager la stratégie – ou plutôt le '*strategizing*' - comme un effet du déroulement des actions et des interactions entre les personnes, qui produisent le chemin stratégique sans besoin de plan à mesure qu'on le parcourt (Chia & Holt, 2006; Hall et al., 2001; Johnson et al., 2007).

C'est dans le sillage de Melin et Holt que l'on trouve deux chercheuses (J.Helin et K.Haag) ayant travaillé durant leur doctorat précisément sur une approche processuelle et qualitative de la succession dans l'entreprise familiale. Une approche de la succession '*as practice*' est montrée comme possible par la thèse de doctorat de Kajsa Haag soutenue en 2012 sous le titre '*Rethinking family business succession - From a problem to solve to an ongoing practice*' à partir de l'étude qualitative d'une entreprise familiale suédoise unique (Haag, 2012). Ici, la pratique de la succession est considérée comme un ensemble unique, une

pratique globale qui consiste en quelque sorte à « faire succession ». Elle se produit, et l'observatrice va regarder là pour la voir se produire, dans les réunions techniques, commerciales, stratégiques ou tout simplement de coordination au quotidien entre les différents membres de la famille fondatrice de cette très ancienne fabrique de mobilier. L'approche de Haag contraste radicalement avec des années de recherches focalisées sur le drame et la criticité de ce moment qu'est la succession. Ici, pour pratiquer la succession, il ne s'agit pas de transmettre la société entre générations, mais tout simplement de travailler ensemble en apprenant les uns des autres et en faisant ce qui est bon pour l'entreprise, jeunes et vieux participant tous les jours, chacun à sa manière. Comme résultat, Haag met en avant trois aspects complémentaires du nouveau regard qu'elle propose sur la succession : (1) la succession tire son origine de la socialisation, (2) la succession est incluse dans les routines quotidiennes, et enfin (3) la succession progresse sans dessein pré-établi.

Ce travail longitudinal est contemporain, à un an près, de celui de Jenny Helin qui fait partie de la même équipe de recherche : *Living moments in family meetings - A process study in the family business*. Helin s'intéresse, quant à elle, aux réunions de famille en tant que processus au cours desquels des façons de décider du chemin à suivre sont explorées au moyen du dialogue (Helin, 2011). Il s'agit à proprement parler du 'way-finding', la manière de trouver le chemin, théorisé par Chia et Holt (2009).

Dans sa conclusion, Haag ouvre la porte à de nouvelles recherches en insistant sur le caractère habilitant (*enabling*), souvent omis, de la structure, alors que celle-ci est généralement vue sous son côté contraignant. Elle rappelle à ce titre la critique adressée par Giddens à toutes les théories ayant tendance à considérer la structure comme une pure contrainte et non une réalité ambivalente qui permet aussi de nouvelles possibilités d'action. Elle va au bout de la perspective dessinée par Chia, en commentaire de l'agenda de recherche à venir du courant *Strategy as Practice*, soulignant que la plupart des recherches précédentes ont porté sur des pratiques de *strategizing* impliquant des acteurs avertis et conscients de le faire, alors qu'il est également possible d'intégrer un ensemble d'actions réalisées sans conscience d'un but stratégique mais qui, dans leur impact sur la vie de l'organisation, orientent durablement le cours des événements.

Il est possible d'aller plus ou moins loin en suivant l'élan des process studies : on peut parler (1) d'une ontologie processuelle 'faible', autour de laquelle on trouve rassemblés tous

les chercheurs influencés par Giddens, lequel propose une sociologie de l'action permettant de concevoir l'évolution de l'organisation sous l'effet des pratiques de ses acteurs, pratiques qu'elle oriente dans une dynamique récursive. L'organisation, qui trouve sa réalité dans l'interaction entre ses agents, fournit le cadre de l'action et est en même temps influencée par les pratiques des individus qui y participent et (2) d'une ontologie processuelle 'forte', plus radicale et nourrie par la pensée du mouvement chez Bergson, qui considère l'organisation comme étant un flux d'actions constamment en mouvement, et n'existant que dans ce mouvement (Cordelier et al., 2011).

Notre recherche s'inscrira plutôt dans la première tendance, par la nécessité de conserver et mettre en évidence un lien d'interaction mutuelle entre la structure de management de l'entreprise où se constitue le phénomène de succession et les pratiques observables en continu, dans une approche ethnographique longitudinale. Nous devons pour cela considérer l'approche '*as practice*', vue précédemment sous son angle stratégique, d'une façon à la fois plus large et plus détaillée, dans laquelle elle se rapproche du courant théorique des routines organisationnelles. Ce rapprochement soulève des questions qui en apparence, relèvent de la terminologie, mais qui ne peuvent en aucun cas être ignorées, sous peine de ne pas pouvoir nommer correctement ce que nous cherchons à voir.

2.4.3. Quels rapports entre routines et pratiques ?

Le courant des routines organisationnelles n'est pas habituellement connecté au champ de l'entrepreneuriat, mais il ne lui est pas non plus étranger dans la mesure où, à ses origines, il a cherché à expliquer pourquoi, dans une population plus ou moins homogène, certaines entreprises naissent et vivent et d'autres meurent, ainsi qu'à explorer ce qu'il est devenu commun d'appeler l'ADN des firmes (Hodgson & Knudsen, 2004; Nelson & Winter, 1982).

Feldman et Pentland situent la première définition du concept des routines en science de l'administration juste avant la deuxième guerre mondiale (Stene, 1940). Ils reconnaissent par ailleurs sa présence forte dans la théorisation de la rationalité organisationnelle et comportementale chez Simon (Feldman & Pentland, 2003). Cependant, le concept a connu

une réelle popularité au sein du monde académique à partir de l'ouvrage remarqué des économistes Nelson et Winter (1982), chez qui il s'enracine dans une approche comportementale de la firme inspirée de Cyert et March (1963).

Le moteur évolutionnaire appliqué à des populations de firmes

L'approche de Nelson et Winter consiste à emprunter des concepts basiques à la biologie et à poser que le marché crée un environnement de sélection économique que subissent des populations de firmes, dans un contexte contraint en ressources. Ils appellent « génétique organisationnelle » le processus par lequel les traits caractéristiques des organisations, jusqu'à leur manière de produire le résultat, se transmettent à travers le temps, conservant les routines les plus efficaces.

En matière de changement, on objectera que leur vision confère une certaine rigidité à la firme, la présentant comme une unité au regard des pressions internes et externes. Les auteurs revendiquent le fait que leurs recherches s'appliquent à des populations de firmes davantage qu'à des firmes individuelles. Dans un vocabulaire emprunté à la théorie de l'évolution, ils se préoccupent davantage de *phylogénèse* (la manière dont se formeraient des *espèces* de firmes) que d'*ontogénèse* (la manière dont le code pilote la formation et la croissance d'une entité en interaction avec son milieu), ou encore d'*épigénèse* (la manière dont les conditions présentes induisent le blocage ou l'expression de caractères potentiellement actifs). L'introduction des routines comme équivalent des gènes de la firme fait suite, à quelques années près, à l'approche écologique des formes organisationnelles proposée par Hannan et Freeman (1977) et à l'hypothèse d'une unité de base de la transmission culturelle, analogue au réplicateur biologique, par Dawkins (1976).

D'autres auteurs du courant de l'économie évolutionnaire (Dosi et Nelson 1994; Hodgson et Knudsen 2004) ont exploré plus précisément les mécanismes par lesquels des entités, nommées interacteurs, subissent les pressions de l'environnement, se reproduisent, vivent et meurent. Dosi et Nelson (1994) demeurent très ouverts quant au caractère *multidimensionnel* que peuvent prendre les mécanismes de sélection dans la vie économique, appliqués tantôt aux technologies, tantôt aux comportements, tantôt aux firmes elles-mêmes, par une large variété de facteurs. Hodgson et Knudsen (2004) défendent explicitement quant à eux le point de vue selon lequel l'interacteur est bien la firme, se référant pour cela à la théorie

contemporaine de l'évolution, où l'interacteur se définit comme membre d'une population. Ils paraissent toutefois plus en peine de décrire avec précision le réplicateur (l'unité fondamentale de transmission de code), préférant donner aux routines le sens d'habitudes (*habits*) comme « propension à un certain type d'action dans des conditions données ». Les routines correspondent alors au concept de réplicateur qui se transmet comme un modèle de firme en firme : celui de la préférence, de l'action « volontiers exercée » par les collaborateurs. Elles transitent au sein des populations successives de firmes, en utilisant notamment les mouvements de personnel (Hodgson & Knudsen, 2004). Le mot de pratiques (*practices*) n'est jamais employé.

Une partie de l'histoire du concept de routines consistera à distinguer si l'on se trouve en présence de populations de firmes subissant les pressions sélectives du marché, avec les routines comme unités fondamentales de transmission et de variation, ou plutôt d'un ensemble de « façons de faire » (notion proche des pratiques) qui se reproduisent sur le terrain social de l'organisation avec un succès variable, et comme unités fondamentales des modes de stockage cognitivo-symboliques de règles, schémas d'action, habitudes, etc (Pentland et al. 2012; Gao, Deng, et Bai 2014).

C'est aussi le souci de descendre à un niveau plus fin qui, à la même époque, motive les psychologues expérimentalistes Cohen et Bacdayan (1994) pour chercher « où loge » le code. Ils veulent expliquer pourquoi les routines persistent de façon quasi inconsciente, tant au niveau individuel que dans la relation de travail construite à l'usage entre plusieurs partenaires, alors même que les règles du jeu ont changé. Ils les définissent classiquement comme '*multi-actor interlocking reciprocally triggered sequences of skilled action*' (p.554). Leur démonstration expérimentale permet de conclure que les routines sont stockées principalement dans la mémoire procédurale (et non sémantique ou épisodique), ce qui explique du même coup : pourquoi elles se forment rapidement, pourquoi il est difficile de les voir quand elles sous-tendent un ensemble multi-acteurs complexe, et pourquoi il est difficile et long de les faire changer.

Les routines créent le changement par leur répétition même

Dans une optique refondatrice, Feldman et Pentland reprochent à l'ontologie des routines qui prévaut à l'époque (2003), fussent-elles assimilées à des habitudes, à des programmes ou à des gènes, de véhiculer toujours en priorité l'idée de persistance au détriment de celle

de changement. Parmi les explications connues sur ce qui fait naître les routines, ils admettent : la vertu d'efficacité qu'on leur prête et le bien qu'elles apportent à l'organisation, en termes de régularité, de contrôle, d'ambiance de travail, de légitimité ou d'adaptabilité, ce qui relève d'une vision téléologique. Mais également, ils avancent la possibilité de voir les routines comme « un produit naturel de l'action » (Feldman, 2000; Feldman & Pentland, 2003). Ils compensent ainsi une tendance des approches traditionnelles à faire abstraction de l'agentivité comme du pouvoir, et à ignorer certains aspects liés à la subjectivité, comme les préférences ou les niveaux d'adhésion des personnes.

Sans remettre en cause la définition commune largement acceptée, selon laquelle les routines sont « des schémas reconnaissables et répétitifs d'interaction entre multiples acteurs (Feldman & Pentland, 2003, p. 93) », ils fondent ce qu'ils appellent leur nouvelle ontologie sur une idée ayant son origine chez des sociologues tels que Bourdieu, Giddens et Latour : celle de la dualité entre la structure et l'action. La routine existe en tant qu'abstraction ou représentation institutionnelle et elle existe aussi en tant qu'action réelle, deux choses ontologiquement différentes. Pour structurer leur langage, Pentland et Feldman adoptent une terminologie proposée par Bruno Latour dans son analyse du pouvoir, en distinguant les aspects *ostensif* et *performatif* des routines, comme représentées dans la structure et opérantes dans l'action. À cette dualité se combine un troisième élément, dans lequel les deux premiers se rejoignent. Ce troisième élément est le substrat sociomatériel, identifié chez Latour (Feldman & Pentland, 2003) et dans la théorie de l'acteur réseau (ANT) comme un ensemble interrelié d'actants humains et non-humains, à la fois objets de spécification et porteurs d'une agentivité, voire d'une capacité d'improvisation (Orlikowski, 1996). On peut dire alors que la routine est chaque fois répétée mais qu'elle n'est en fait jamais la même. Le retour du performatif vers l'ostensif se fait à travers la validation de nouvelles routines définies par l'usage, et leur maintenance au fil des modifications techniques.

L'inscription structurelle et sociale progressive du changement qui se produit à la suite du vécu partagé des routines rejoint la notion d'*enactment* introduite par Weick et reconnue comme un de ses principaux apports à la théorie des organisations. Traduit de façon multiple comme activation, promulgation ou mise en scène (Koenig, 2009), il consiste à délimiter, par l'action ou l'expression, une portion de l'expérience qui sera mise en lumière dans le contexte de la socialisation organisationnelle et aura ensuite pour effet de formater les expériences ultérieures (K. E. Weick, 1988). Le concept est le résultat d'une fusion entre son

sens juridique, celui de la promulgation d'une loi, et son sens théâtral, celui de la mise en scène et de l'interprétation physique et vocale par l'acteur (Neri, 2009). Le croisement de ces deux sens établit un pont qui rapproche et fait communiquer la structure et l'action. Ce qui est fait et ce qui est dit, à force de le faire et de le dire, devient loi ou tout au moins, référence partagée. Comme souvent chez Weick, l'intérêt est porté aux processus (et donc à l'action) plutôt qu'aux structures et à l'instituant plutôt qu'à l'institué (Koenig, 2009).

Les routines et le *practice turn*

Dans la rénovation du concept de routine par Feldman et Pentland, une place plus importante était faite à des notions comme la subjectivité, l'agentivité et le pouvoir : notre compréhension et notre interprétation (en tant qu'acteurs) serait « la colle qui unit les actions en schémas que nous reconnaissons comme une routine » (Feldman & Pentland, 2003, p. 109) ce qui introduit une forme de conciliation entre approches objectiviste et subjectiviste. L'agentivité revient comme moteur individuel de l'action. Quant à la question du pouvoir, qui avait été en partie euphémisée dans l'approche des économistes, elle revient sous la forme d'une superposition entre le couple Dominance / Résistance et le couple Ostensif / Performatif. Elle y offre notamment un lieu de tension où réside une source de pouvoir pour les personnels non-encadrants, liée à l'aspect performatif des routines, déjà signalée par Crozier (Crozier, 1963; Feldman & Pentland, 2003).

La théorie des routines est-elle *stricto sensu* un sous-ensemble du '*practice turn*', au sein duquel elle est parfois assimilée (Demers, 2007) ? Non, vu l'ancienneté et la diversité de ses origines, il serait plus juste de dire qu'elle a opéré son propre *tournant vers les pratiques*. Cela mérite d'y regarder de plus près. Whittington utilise une formulation très simple pour décrire la stratégie comme pratique, qui consiste à dire : « *strategy is something that people do* (Whittington, 2006, p. 613) ». Sous cet angle, on pourrait penser que les routines, vues comme séquences d'action, ont toujours été des pratiques. Qu'ont-elles de particulier ? L'auteur pose quelques distinctions, notamment entre le caractère spécifique des *routines organisationnelles* attachées à une organisation (référence à Winter et Nelson) et le caractère socialement plus diffus et perversif des *pratiques* (Whittington, 2006). Les pratiques traversent aisément les frontières des organisations et peuvent s'exercer dans d'autres domaines que l'entreprise, comme les pratiques de nutrition, de santé ou de guerre (Barnes dans Knorr Cetina, Schatzki, et Savigny, 2005). Pour effacer cette distinction, il conviendrait

d'élargir considérablement la notion d'organisation à toutes les formes organisées de la société, ce qui n'a jamais été proposé dans la théorie des routines. Parmi les autres distinctions remarquables, citons celle de Schatzki dans ce même ouvrage collectif, sur le fait qu'il peut exister un jugement moral ou éthique sur les pratiques, celles-ci pouvant faire l'objet d'une violente dénonciation, ce qui est rarement le cas des routines organisationnelles, généralement validées ou remises en cause au nom de leur seule efficacité et non d'un jugement moral.

Par ailleurs, Whittington (tout comme Schatzki dans l'ouvrage cité plus haut), situe clairement les influences de sociologues, tels que Giddens et Bourdieu (ainsi qu'un philosophe tel que Foucault), comme étant à l'œuvre dans le *practice turn* (Whittington, 2006). Or, on l'a vu, ce sont les mêmes influences qui nourrissent Martha Feldman pour sa première refondation - renouvellement théorique complet qui lui fera plus tard témoigner explicitement d'un tournant vers les pratiques à l'intérieur même du courant des routines (Feldman & Orlikowski, 2011). Même empreinte dans l'approche structurationniste du changement lié à la technologie, proposée par Orlikowski, dans le lignage de Weick et de Giddens (Orlikowski, 2000). En plus d'une modalité alternative de pensée, il s'agit aussi d'une forme de concurrence non-dite entre deux concepts, voire entre deux courants qui se tiennent à distance du fait de leurs origines disciplinaires séparées. En témoignent l'absence d'allusion aux pratiques dans le *handbook of organizational routines* (Becker, 2010), et une utilisation du vocabulaire de la routine quasiment réduite au sens commun (pratique involontaire, démarche répétitive, habitude de pensée) dans l'ouvrage collectif consacré au *practice turn* coordonné par Schatzki, Knorr Cetina et Savigny (2005).

Reste le problème du sujet : la théorie des routines se cristallise autour d'un concept particulier, qui porte avec lui, d'une certaine façon, l'effacement de l'acteur-sujet en s'autonomisant par rapport à ce dernier. Lors d'une nouvelle refondation, dix ans après la précédente, Becker, Feldman et Pentland proposent un basculement significatif consistant à « remettre l'action au premier plan et à renvoyer les acteurs dans la toile de fond » (Pentland et al., 2012, p. 1485-1486). L'approche par les pratiques, quant à elle, ne le fait pas d'une manière explicite, même pour fonder une reconception complète du savoir (*knowledge*)⁹ en

⁹ Ainsi que des savoir-faire (*skills*) et de l'apprentissage (*learning*) au sein d'une organisation.

considérant celui-ci, ni comme cognition abstraite, ni comme ressource de l'organisation, mais comme une mise en action de la connaissance par les personnes (Gherardi, 2000).

On ne saurait ignorer le sens politique qui marque la distinction entre routines et pratiques, les unes issue d'une vision économique plutôt libérale et, de fait, cantonnée au monde de l'entreprise, l'autre plutôt ancrée dans l'approche bourdieusienne de la pratique qui comporte une mise en cause de l'ordre social. Ainsi, Silvia Gherardi s'attache à éviter une approche par la pratique qui s'auto-limiterait par manque d'une définition assez fine et perdrait de son pouvoir critique. « *The greater spread and acceptance of practice-based studies have been accompanied by concerns over their loss of critical power when the term 'practice' is assumed to be synonymous with 'routine', 'competitive advantage', 'embodied skills', or taken to be a generic equivalent of 'what people do', without theoretical foundations illuminating the nature of the object of study and its original and distinctive contribution to understanding the social order* (Gherardi, 2009, p. 536) ». Gherardi insiste par ailleurs sur l'intégration sociale des pratiques et le fait que par leurs pratiques, les personnes produisent la société dans laquelle elles vivent tout autant qu'elles produisent des résultats matériels ou intellectuels de leur activité. « *What people produce in their situated practices is not only work, but also the (re)production of society. In this sense, practice is an analytic concept that enables interpretation of how people achieve active being-in-the-world* (Gherardi, 2009, p. 536) ».

C'est une des différences sensibles entre routines et pratiques, que les premières ont souvent été vues comme pouvant se décrire dans une ontologie abstraite, une forme de codage presque analogue à une syntaxe (Pentland et al., 2012), alors que les secondes ne peuvent se considérer que situées dans un contexte social donné, dans un temps et un vécu donné. Pour reprendre une métaphore musicale utilisée par Karl Weick (1998), et tout en restant dans un entre-deux, les premières ont tendances à se situer du côté de la partition et les secondes du côté de la musique.

Un repère-clé dans l'unification de ces deux courants, sous la forme d'un témoignage de chercheuses, est posé la même année (2011) par Feldman et Orlikowski pour revendiquer la démarche d'observation orientée sur les pratiques (*practice lens*) comme un outil conceptuel majeur en sciences de l'organisation, notamment pour l'examen des phénomènes émergents et incertains. Elles actent ainsi que le courant des routines a bel et bien « fait son *practice*

turn ». Les routines deviennent dès lors un des produits possibles de l'observation par les pratiques.

Nous aurons l'occasion, aux chapitres 3 (relatif à notre méthodologie) et 5 (relatif à la typologie des données produites lors du travail de terrain) de préciser comment nous avons accédé aux pratiques dans l'entreprise et comment nous avons identifié au sein de la matière obtenue ce que nous avons, dans certains cas, choisi de qualifier de routines.

Dans la section suivante, nous allons aborder spécifiquement la question du temps, et voir comment notre façon de le concevoir nécessite d'être modifiée, tant dans une approche par les pratiques que plus généralement dans une approche processuelle de la vie d'une organisation.

2.4.4. L'approche processuelle renouvelle la pensée sur le temps

Le temps comme prisme et concept fédérateur

Depuis les années 2000, un certain nombre d'auteurs ont décidé d'utiliser le temps comme point d'entrée, comme instrument d'exploration d'une thématique multidimensionnelle, comme par exemple le contrôle de gestion (Méric, 2010) ou encore de façon explicite comme concept fédérateur. Ainsi, dans 'Temps et Sciences de Gestion', Laurent Batsch tente d'exposer l'unité et la diversité des sciences de gestion en prenant le temps comme centre d'intérêt transversal, nécessairement commun à toutes les disciplines qui constituent ce champ (Batsch, 2002). L'ambition déclarée est de donner à voir la cohérence de ce champ apparemment morcelé, en utilisant le temps comme un prisme unificateur, contre certains détracteurs qui le décrivent comme un simple assemblage.

« Le temps en gestion peut être appréhendé de plusieurs points de vue. Il est une dimension constitutive de l'organisation (en tant que coût de transaction). Il fixe l'horizon de la décision (l'urgence). Il est aussi le poids de l'expérience (la durée), le futur prévisible (l'horizon), la

trajectoire singulière de l'entreprise (l'histoire), un flux d'intensité changeante (le rythme), et un ensemble de conditions environnantes (la période) » (Batsch, 2002).

Il est possible, sinon aisé, de repérer les différents aspects du temps à travers le langage parce qu'il dispose d'un champ lexical très étendu et qu'il fait partie de notre expérience personnelle, professionnelle et sociale courante. Il est toutefois difficile de le cantonner à un rôle, de décrire ce qu'il fait ou d'en définir l'essence. Le temps a donc tendance à s'effacer dans l'arrière-plan de la pensée, comme s'il était pris pour acquis, en particulier dans les sciences de l'organisation, où il peut apparaître comme un sujet couramment négligé (Sonntag, 2012). On peut le constater également dans des domaines où l'on pourrait s'attendre à ce qu'il fût regardé et théorisé comme une donnée conceptuelle fondamentale, tels que l'innovation, la prise de décision ou l'horizon de la prospective, mais où il est rare qu'on y prête une attention suffisante (Marchais-Roubelat, 2017, 2018; 2015). Hors de la gestion, la même préoccupation se retrouve en psychologie appliquée, où des auteurs recommandent de penser plus activement la temporalité du changement lorsqu'on parle par exemple d'amélioration, de stabilité ou de rechute chez un patient, plutôt que de se limiter à qualifier « de quoi » il souffre (Roe, 2008). Pour autant, on ne saurait dire que le temps a été complètement ignoré ou négligé dans les théorisations du changement, et notamment dans l'études des projets en tant que démarches volontaires pour faire advenir une autre réalité dans l'entreprise. En témoignent les approches suivantes :

Orlikowski et Yates : la structuration temporelle

Orlikowski et Yates proposent en 2002 la notion de structuration temporelle pour tenter de combler l'écart entre les visions objective et subjective du temps. La structuration temporelle est une manière de se représenter mentalement et collectivement le temps, construite au sein d'une communauté d'acteurs, qui agit en retour sur la façon dont leurs pratiques sont mises en œuvre, notamment par la conscience de l'urgence et de la longueur des étapes à venir (Orlikowski & Yates, 2002).

Klarner : le « pacing » source d'équilibre entre changement et conservation

En 2010, Patricia Klarner présente le résultat d'une étude longitudinale de près de dix ans dans le secteur de l'assurance (Klarner 2010). Elle soutient l'idée qu'un rythme de changement trop lent ou trop rapide peuvent être également dangereux pour la performance

de l'organisation. Trouver le bon tempo (*pacing*) est une des manières d'équilibrer les forces de changement et de conservation. Le thème du *pacing* était déjà abordé par Connie Gersick dans des travaux antérieurs (C. J. G. Gersick, 1994).

Connie Gersick et les équilibres ponctués

C. Gersick s'est intéressée très tôt à la théorie des équilibres ponctués, issue de la biologie évolutionniste. Dans une recherche consacrée aux évolutions à l'intérieur d'une équipe (C. J. G. Gersick, 1988), elle montre, à travers l'observation de huit groupes de travail, que leur succès a été atteint par des transitions discontinues et chaotiques. Son travail est mené en parallèle avec celui de Romanelli et Tushman (1994). Ces derniers, constatant que peu d'éléments dans l'approche de Gersick avaient réellement été testés empiriquement, s'employèrent à vérifier trois hypothèses sur le secteur des mini-ordinateurs aux États-Unis. *“(1) a large majority of organizational transformations were accomplished via rapid and discontinuous change over most or all domains of organizational activity, (2) small changes in strategies, structures, and power distributions did not accumulate to produce fundamental transformations, and (3) major environmental changes and chief executive officer succession influenced transformations (Romanelli & Tushman, 1994, p. 1141)”*.

Ces auteurs se réfèrent directement à la théorie des équilibres ponctués en évolution, proposée par Stephen Jay Gould (1989). Connie Gersick a poursuivi sa recherche durant les trente dernières années et confirmé sa conviction sur la pertinence d'intégrer la théorie des équilibres ponctués (des périodes de changement minimal, suivant une logique d'adaptation au milieu, bouleversées par de brutales et épisodiques modifications du contexte) dans la recherche sur le changement des organisations aussi bien que des parcours individuels.(C. J. G. Gersick, 1991; 2020). L'influence de Connie Gersick se retrouve dans certains aspects physiquement imagés du travail de Kelin Gersick (tous deux sont membres du cabinet Lansberg, Gersick & Associates) quand celui-ci explore les transitions macroscopiques de phases dans la transmission de l'entreprise familiale (cf. section 2.2.3 de ce chapitre), avec la métaphore du glacier qui se met en mouvement de façon brutale après une longue période d'accumulation de tensions (K. E. Gersick et al., 1999).

L'apport spécifique de Robert Chia

L'intention d'observer les interactions en train d'avoir lieu s'accompagne d'une nouvelle manière de penser les organisations, abandonnant l'ambition descriptive d'une structure qui se modifierait dans le temps, d'un état à un autre, au profit d'une vision du changement permanent dont la structure n'est que la représentation occasionnelle. Ce choix conduit des chercheurs tels que Robert Chia à interroger la conception du temps qui sous-tend la vision traditionnelle et celle qui sous-tend une approche en continu de ce qui est en train de se produire.

L'apport essentiel de Chia consiste à déconstruire la conception du temps chronologique et spatialisé (*clock-time*) qui domine dans les sciences de gestion et notamment dans les théorisations du changement et de la stratégie. En toute occasion, il pointe le formatage de nos esprits scientifiques depuis l'école, quand, en regardant une horloge, nous intégrons que le temps est une mesure universelle et immuable que l'on peut découper en parties égales, au point que chaque quart d'heure *devient* littéralement le quart de cercle de 90 degrés qui le représente dans le mouvement de la grande aiguille (Chia, 2002).

Il lui oppose une vision dite « héraclitéenne » du temps, dans laquelle on peut voir le temps comme force de vie qui préexiste à la forme et à l'identité des étants. D'après l'helléniste Marcel Conche, la forme du temps qui caractérise le mieux la pensée d'Héraclite est l'*αἰών* (Aion), un temps auquel aucun vivant ne peut échapper. Il s'agit d'un temps « considéré dans ce qu'il signifie pour ce qui est dans le temps, donc le Temps pris relativement à tout ce qui devient, le temps comme essence intime du devenir. Il s'agit donc, en définitive, de la nature du devenir (Conche, 1980) ». Outre Héraclite, on trouve dans cette nouvelle conception du temps l'influence de Bergson (1889), quant à la durée comme donnée brute de la perception, ainsi qu'un rejet des conceptions d'Aristote et de Newton sur le temps comme trame fixe sur laquelle on positionne le déplacement des objets (Chia, 2002). Chia soutient l'idée que les organisations sont en réalité des machines à construire des mondes à partir d'un flux indifférencié d'action, tirant leur origine du fait que le cerveau a comme fonction naturelle de simplifier, réduire, oublier et agréger les données acquises par l'expérience vécue.

On y trouve aussi l'influence d'Heidegger, dans la réalité de notre expérience consistant à habiter l'instant présent (en anglais *dwelling* qui signifie habiter, un autre mode d'être dans l'organisation qui selon Chia s'oppose au *building*, consistant à penser l'organisation comme une structure en attente de ses habitants). L'immersion de l'acteur dans le temps vécu (et par conséquent de l'observateur désireux de partager avec lui cette expérience) par opposition au temps mesuré et représenté, ouvre un nouveau registre d'observables et d'autres possibilités de compréhension du changement en train de se faire. L'influence d'Heidegger est reconnue dans tout le courant processuel, car on s'y intéresse à l'action « en train de se passer », et d'autant plus quand il est question de rapports de pouvoir et de légitimité qui varient au cours du temps. Des travaux dans ce sens sont poursuivis au sein de l'école scandinave (Bakken et al., 2013), notamment par la reprise des travaux du philosophe idéaliste McTaggart, ce dernier distinguant deux cadres conceptuels pour le temps socialement construit, dont les auteurs mettent en lumière la superposition possible à une dichotomie classique « exploration / exploitation » empruntée à James March. *“In B series, time is spatialized into calculable instants allowing the structuring and intensification of commercial activity into sequences of means and ends, something that aids exploitation. In A series, time is akin to experience in which the future and past are open to subjects' imagination and interpretation, something that aids exploration. We then extend this theorization of time in management practice; specifically, we conceptually develop A series by considering the intimacy between time, experience and existence (Bakken et al., 2013, p. 13)”*. Pour finir, les auteurs prennent parti pour le régime temporel A, qu'ils considèrent comme plus apte à décrire la réalité du changement, considérant d'un point de vue managérial l'intimité entre le temps, l'expérience et l'existence.

Le temps des Grecs : Chronos, Kairos, Aion

L'approche de Robert Chia, pour novatrice qu'elle soit, est guidée par un esprit de controverse qui procède en opposant – ou en remplaçant – une conception du temps, réputée ancienne, par une autre réputée nouvelle. Or, si l'on revient vers la tradition de pensée grecque, aux sources de la nôtre, nous voyons que les différentes visions du temps ont déjà coexisté, se sont déjà succédé les unes aux autres et se sont déjà complétées pour former différentes manières de percevoir et de nommer le temps, sans en faire pour autant plusieurs

objets. Si nous voulons à l'avenir, offrir un cadre toujours plus large et plus souple aux sciences de l'organisation pour considérer le temps, un cadre dans lequel on puisse naviguer, nous avons besoin d'une approche réconciliée, où les conceptions communiquent entre elles au lieu de s'exclure mutuellement. Dans les acquis symboliques de la mythologie Grecque, le temps occupe une place importante et plurielle, au point d'être considéré à travers plusieurs mots et plusieurs figures, chacune avec ses propres attributs, dans un système de relations qui les unit.

Chronos et Kairos sont des figures bien connues et les distinguer, voir les opposer, fait partie d'une tradition de recherche sur le temps dans les organisations (Miller, 1992). Ils sont largement présents dans les sciences de gestion, où (1) le temps mesurable fonde la mécanique industrielle et la capacité même de gérer, et où (2) l'opportunité constitue un des éléments majeurs de l'entrepreneuriat. Aion, en revanche, dénué d'attributs et cantonné à l'art et la philosophie, relève presque d'un impensé en gestion, lui qui est pourtant source de la richesse des récoltes, peut-être justement parce qu'il est celui dont personne ne peut prendre le contrôle.

La première difficulté, quand on s'intéresse aux êtres mythologiques de la Grèce et aux concepts qui s'y rattachent, est l'enchâssement infini et hétérogène des sources, tantôt littéraires, artistiques, philosophiques ou scientifiques accumulées au fil des siècles (Lloyd, 1972). Par exemple, les philosophes d'aujourd'hui sont contraints d'aller jusqu'à analyser les problématiques de travail des historiens de l'art antique pour approcher indirectement les questions du temps (Darbo-Peschanski, 2000). Une démarche de psychologie historique telle que Jean-Pierre Vernant la propose, peut aider à retrouver comment pensait un grec selon les époques, « cet homme grec ancien qu'on ne peut séparer du cadre social et culturel dont il est à la fois le créateur et le produit » (1996, p. 9 1ère éd. 1965).

Il peut sembler par trop littéral de s'attacher aux aspects dramatiques ou esthétiques de la personnification, qui accompagne souvent les divinités ; vain de chercher à leur sujet une vérité unique et stable. Cependant, si l'on veut pouvoir faire coexister différentes formes de temps, il faut placer leur richesse symbolique à parité, souvent à l'aide de quelques mots ou quelques images. Peu importe que **Kairos** soit réellement le fils de Zeus, comme on le lit parfois (Dosquet & Cailleba, 2018), alors qu'il ne figure sur aucun arbre généalogique des divinités grecques ; qu'il soit apparu tardivement dans la littérature ou qu'il ne soit qu'un

simple concept que nous sommes capables de penser aujourd'hui pour désigner la sensation divine du moment opportun, alors que les grecs se plaisaient à le représenter comme un jeune homme avec une épaisse touffe de cheveux à l'avant d'une tête chauve, un rasoir et une sphère, qu'il fallait « saisir par les cheveux » lorsqu'il passait (Garambois-Vasquez, 2018).

Chronos, qui ne se trouve pas non plus dans les grandes théogonies comme celle d'Hésiode (souvent confondu avec Cronos, ou Kronos, dernier fils d'Ouranos et de Gaia, père de Zeus) mais dans les œuvres plus récentes comme celles de Platon, et dans la culture orphique (ensemble religieux et poétique autour du mythe d'Orphée) où, refermé sur lui-même comme un serpent, il féconde l'univers et donc, en quelque sorte, supplante son homonyme dans la création du monde. C'est, selon Vernant, l'époque où les Grecs cherchent à diviniser une version pure du temps des cycles, pour échapper à la misère et à l'incertitude du temps vécu, celui des corps. C'est le début d'une controverse entre les Grecs qui voudraient voir l'univers comme la plus parfaite des horloges et ceux pour qui le temps est un perpétuel présent (Vernant, 1996, p. 128). On le marie à Anankè, déesse de l'inévitable destin. Chez les latins, et donc par la suite dans la culture occidentale, il se confond avec Saturne, figure du temps qui compte nos années, vieil homme barbu muni de deux grandes ailes, portant un sablier et une faux comme sur la statue d'Ignaz Gunther en 1775.

Aion, lui, n'a ni père ni mère, ni aucun attribut représenté dans la mythologie grecque. Il représente l'éternité, le toujours. Il fabrique le temps, il en est la cause et l'essence. On commence seulement à le trouver associé à des images dans l'antiquité tardive, en Afrique du Nord, humanisé par la culture Romaine, dans les mosaïques des riches propriétaires. Il y devient maître de l'univers, dieu de la prospérité offerte par le renouvellement perpétuel de la nature (Parrish, 1993). Apporteur de fruits et de richesses, donc maître de la vie en étant son moteur et nourricier fondamental (Levi, 1944).

A quel niveau de profondeur doit-on plonger pour mettre les concepts en lien ? C'est parfois en restant au plus près de la langue poétique que l'on constate les évolutions au cours du temps :

« L'un des termes généraux les plus courants pour désigner le temps en grec classique, **chronos**, est utilisé chez Homère pour désigner des intervalles de temps et seulement dans certains types d'énoncés. **Aion**, mot qui a fini par signifier la durée de la vie, l'âge ou la génération et, chez Platon et les auteurs postérieurs, l'éternité, signifiait à l'origine 'vie /

force vitale', si l'on en juge d'après les expressions où il est question de l'aion d'un homme qui le quitte au moment de sa mort. Un autre mot grec plus tardif, **kairos**, moment convenable ou opportun, ne se trouve pas chez Homère, bien que l'adjectif Kairos y soit utilisé dans un sens spatial (et non temporel), pour indiquer le lieu où frappe un coup mortel (Lloyd, 1972, p. 2 Bib Num UNESCO) ».

Si Chronos nous est familier depuis l'enfance car, comme le rappelait Robert Chia (2016), il est l'un des aspects de notre formatage scolaire, et si Kairos a été, d'après Carolyn Miller (1992) réveillé il y a quelques décennies par les rhétoriciens, Aion quant à lui, n'était jusqu'à peu, connu que des seuls hellénistes, philosophes et archéologues.

Aion est le mot qu'emploie Héraclite dans le fragment 52, qui est parvenu jusqu'à nous à travers la théologie des débuts de la chrétienté, décrivant le temps comme un enfant qui joue et se faisant, possède toute la royauté. Il est la puissance naturelle dont l'homme dépend sans avoir sur elle le moindre pouvoir (Conche, 2011, p. 447 5e Ed.). Dans un autre fragment d'Héraclite, le 119, Marcel Conche voit l'idée, proche, selon laquelle l'homme n'habite qu'une dépendance dans la maison de ce qui lui dispense sa part de destin (Conche, 1980). Aion apparaît dans toute la sphère d'influence culturelle d'Héraclite comme le maître de la vie, celui qui joue, qui « fait l'enfant »¹⁰.

La sémiologue Julia Kristeva fait apparaître, dans *Les Samourais*, deux aspects essentiels de la figure d'Aion, dans une méditation littéraire autour du célèbre fragment d'Héraclite : (1) D'une part, la liberté possible dans un monde où ce sont les jeux qui choisissent les joueurs, posant ainsi la question de l'illusion du pouvoir face à une permanence, plus large que la succession des existences et des rôles et, (2) d'autre part, le potentiel d'engendrement incarné par la figure de l'enfant, qui transforme la mort en une simple anecdote (Kristeva, 1990). Nous reproduisons l'extrait en question pour la force poétique, plus qu'argumentaire, de son propos, en lien avec notre sujet de recherche :

« [...] tous les jeux survivent à leurs joueurs et choisissent de nouveaux venus ; les jeux structurent le monde, et il n'y a que des joueurs naïfs ou

¹⁰ Le fragment 52 : « *Aion pais esti paizon, pessevon paido he basileie* » a fait l'objet de nombreuses traductions, tant en anglais qu'en français. Ainsi : "Time is a child chiding; its realm is one of a child" (Kennedy & Kohan, 2008) ou "Le temps est un enfant qui joue en déplaçant les pions : la royauté d'un enfant" (Conche, 2011).

*mégalomanes pour croire que ce sont eux qui le mènent. **Le temps fait donc l'enfant.** Comme un enfant, il pousse les dés, les pions, les balles, les cerfs-volants, les calculatrices. Et recommence. Mais quoi encore ? Littéralement, le temps fabrique des enfants. Le temps engendre. Ici, une césure coche la roue sans l'arrêter : les morts accompagnent et relancent les générations. Mais, dans le jeu suprême qui consiste à jouer au géniteur tout en étant profondément enfant, on ne parle pas de la mort qui règle implicitement la partie. Car l'essentiel est que le jeu continue, qu'il inclue la mort. Non, l'existence de l'homme n'est pas une quantité constante. Si vous avez regardé un enfant, si vous savez ce que sont un enfantillage et un enfantement, vous n'ignorez pas que toute génération est une ruse de plus avec la mort, un perfectionnement ou un avilissement, une résurrection pour le meilleur ou pour le pire. L'éternel retour qui compte avec l'enfant et qui revient pour le refaire est une idée d'éternité inconstante. Une immortalité instable. (Kristeva, 1990, p. 3581 Kindle) »*

L'idée d'une immortalité instable correspond bien à une forme allégorique de l'entreprise familiale, image de l'existence dans laquelle les joueurs sont également les pièces du jeu. L'allusion de Kristeva à l'éternel retour est un clin d'œil appuyé vers Nietzsche, qui donne, dans *Généalogie de la Morale*, son propre regard sur Aion, dont il laisse entendre qu'il pourrait être un autre aspect du maître de l'olympes : « Depuis lors, l'homme compte parmi les coups heureux les plus inattendus et les plus passionnants que joue le grand enfant d'Héraclite, qu'on l'appelle Zeus ou bien le Hasard,—il éveille, en sa faveur, l'intérêt, l'attente anxieuse, l'espérance, presque la certitude, comme si quelque chose s'annonçait par lui, se préparait, comme si l'homme n'était pas un but, mais seulement une étape, un incident, un passage, une grande promesse... » (Nietzsche, 1887, p. II-17).

Avec Deleuze et Bergson, nous approchons un temps continu, inaccessible essence du réel. Chez Deleuze, le concept d'Aiôn s'oppose à celui de Chronos. Celui-ci est le temps de la succession matérielle, c'est-à-dire le temps de l'action des corps, tandis que celui-là est l'extra-temporalité d'un présent idéal immanent au temps des corps (Deleuze, 1969). Selon Deleuze, c'est un éternel présent qui échappe à notre pensée parce que celle-ci est elle-même un flux... Le point est commun avec Bergson et aussi avec Heidegger, qui pense le temps comme indissociable de l'être et invite à l'habiter. Deleuze et Bergson ont aussi en commun de s'intéresser au **cinématographe**, ce qui déclenchera la querelle du second avec les logiciens, comme Bertrand Russell, reprochant à Bergson de vouloir rendre impossible, au moyen d'une parole poétique non-prouvable, la vision mathématisée du changement par étapes successives (Russell, 1946).

La tentative d'approcher la façon dont pensaient les Grecs, en jouant avec leurs concepts plus ou moins personnifiés ne doit pas nous arrêter là. D'autres cultures anciennes ont possédé des manières de réfléchir et d'écrire dont nous ne savons plus que déchiffrer les traces, sans pouvoir nous immerger à nouveau dans le vif de cette pensée. C'est le cas des Runes nordiques, qui permettent de dire le temps en mouvement et sont potentiellement de précieuses clés pour les *futures studies* et la prospective (Marchais-Roubelat, 2021). C'est le cas aussi de la pensée chinoise, dont le dialogue avec la pensée grecque est fructueux, notamment autour de la question du temps et de notre expérience du changement continu ou par étapes successives (Jullien, 2009, 2012).

Qu'elles soient inscrites dans les constructions culturelles du passé ou dans les positionnements académiques du présent, les controverses et les séparations accompagnent et souvent précèdent notre conceptualisation du temps. Il nous semble intéressant au contraire qu'elles puissent être replacées dans un paysage commun où chacune pourrait servir d'éclairage aux autres, sans que l'une ou l'autre ne domine du fait de son caractère par trop implicite.

2.4.5. Justification de notre positionnement

Ayant mis en évidence le caractère novateur du courant des *process studies* et des recherches de « l'école suédoise » sur la succession familiale, à la suite desquelles nous allons nous inscrire, il est possible de préciser encore les espaces inexplorés dans la littérature auquel nous pourrions apporter une contribution.

On peut constater dans le travail de Haag (2012) ou Helin (2011; 2015), portant sur l'analyse des conversations et des moments collectifs en famille, la même limitation volontaire du champ d'observation que dans bien d'autres études qualitatives sur la base d'entretiens vues précédemment : celle qui consiste à prendre en compte, comme ensemble de données et matériau d'observation, (et donc de s'y intéresser prioritairement) la conversation entre les membres de la famille, ce que Kajsa Haag appelle les personnes-clés

(Haag, 2012). Ce choix s'explique par l'intérêt explicite porté à la structure familiale d'une organisation. Toutefois, en dépit des avancées dans la conceptualisation du phénomène successoral, un angle de vue paraît toujours manquer : la succession est un processus qui touche toute l'organisation et, notamment un panel plus large de collaborateurs.

Hors du contexte de l'EF et du monde occidental, mais en restant dans un univers de fondateurs aux tendances parfois possessives, on peut trouver un exemple de cet élargissement de la perspective dans le travail de Lin, Murphree et Li (2017) sur l'émergence des routines organisationnelles dans les startup chinoises. Ce travail montre comment le processus de structuration progressive des routines s'effectue, à mesure que les interactions horizontales autonomes entre des collaborateurs, d'abord très proches, plus de plus en plus nombreux et dispersés dans l'organisation, viennent équilibrer le micromanagement vertical et la prescription étroite des tâches (Lin, Murphree, et Li 2017). La démarche utilisée par les auteurs est une approche compréhensive longitudinale sur un cas unique qui s'inscrit dans la lignée des travaux sur les routines de Martha Feldman, et dans la même tradition ethnographique que les recherches processuelles conduites par l'école suédoise, ce qui correspond bien aux conditions d'observation qui vont être les nôtres.

On peut voir au passage que la transition d'une approche très autoritaire, voire dictatoriale (*"The dictatorial leadership style takes a one-way explicit communication pattern: from managers to employees. Employees were mostly passive participants in vertical interactions, receiving information from management and following direct orders (Lin et al., 2017, p. 507)."*) vers une collaboration plus horizontale, s'effectue progressivement au fil des discussions entre employés, c'est-à-dire pour reprendre les mots de Kajsa Haag, qu'elle tire son origine de la socialisation. Ces remarques nous conduisent à préciser notre problématique autour de l'importance (jusqu'à présent peu visible dans la recherche sur la succession dans l'entreprise familiale) du rôle des collaborateurs dans le processus de succession.

Par ailleurs, Helin (2011) et Haag (2012) se sont surtout intéressées à des *success stories*, données en exemple, où l'on voit la bonne entente et la fierté collective émaner des récits, alors que nous nous placerons dans le cas d'une succession conflictuelle, dont l'issue est incertaine, pour voir quelle est la contribution des pratiques et routines de l'équipe en termes de stabilisation tout autant que de mise en mouvement du processus de succession. Nous

allons revenir sur ce point au titre de la méthodologie utilisée, par une approche comparative entre nos approches, dans la mesure où il constitue entre elles un écart notable.

Sans entrer dans l'analyse politique du regard porté sur le phénomène de la succession et de la transmission intergénérationnelle de l'entreprise, et sachant que même dans les écrits d'Adam Smith, une place est faite à la souplesse d'organisation des employés entre eux (Bakken, Holt, et Zundel 2013), nous nous contenterons de constater à quel point les travaux sur la succession dans l'entreprise familiale sont symboliquement dominés par la figure et les rôles des dirigeants, membres de la famille, et de choisir une autre manière de regarder.

Il ne relève pas de notre position d'observateur, ou tout au moins il sera indispensable de le discuter d'un point de vue méthodologique, d'affirmer un principe d'égalité intrinsèque entre les personnes (Ryan et Deci, 2000) dans une volonté de transformation de l'entreprise, car ce serait un choix managérial. Les échanges que nous aurons avec le successeur, Bob Rossi, et notamment les nombreux moments de partage d'idées relatives à l'autonomisation des salariés, ainsi qu'à l'affaiblissement des structures de pouvoir dans leurs manifestations relationnelles, seront traités en tant qu'observations avec les précautions nécessaires.

En revanche, une approche par les pratiques nous permet de détacher notre regard à la fois des individus et de la structure managériale. Une manière donnée de fonctionner ensemble peut être identifiée comme se produisant, se reproduisant et se transformant, sans que les personnes en soient notablement transformées, ni que la structure de l'autorité soit explicitement remise en cause et ce, alors même que notre question de recherche porte sur le cours de cette transformation.

Ce détachement, consistant à considérer les enchaînements d'interactions *per se*, sur fond de leur substrat organisationnel et humain, est un point commun où se rejoignent la théorie des routines organisationnelles et le tournant vers les pratiques qui l'a largement affecté. Il nous arrivera donc de parler de pratiques ou de routines d'une façon qui suggère une ressemblance, voire une difficulté à distinguer les deux concepts, ainsi qu'on peut le déceler une fois encore dans la formulation de Chia et Holt : *“the key foci of attention in all those practice-based approaches are the oftentimes mundane everyday goings-on that lead to*

*organizational strategy formation*¹¹ (Chia & Holt, 2006, p. 636) ” Nous justifions a posteriori la discussion qui a précédé (section 2.4.3) et que nous aurons l’occasion d’éprouver par la pratique.

Notre problématique peut dès lors se reformuler comme suit :

Peut-on voir quelque chose de différent ou de plus, quand on est avec les collaborateurs dans le temps en mouvement et qu’on les voit interagir, qui éclaire, au niveau de sa progression sur plusieurs années, le processus de succession-transmission-transition, lorsque celui-ci est non-planifié et non-négocié, par rapport à une approche structurée par une conception spatialisée du temps ? Peut-on comprendre ce qui produit, accélère ou ralentit le changement dans l’entreprise, au fil des jours ?

En supposant que les membres de la famille dirigeante ont réglé sur le papier tout ce qui avait besoin de l’être, en termes de répartition des parts de l’entreprise et de mandats sociaux, et pour autant qu’ils surmontent leurs difficultés personnelles et connaissent leurs nouveaux rôles, est-ce que tout est réglé ? Suffit-il alors de se référer à la recherche existante pour abattre les cartes et connaître l’issue du processus ? Ou bien est-ce qu’il se passe quelque chose de particulier dans l’entreprise tous les jours, dans ce que les gens font, qui participe de la transition, comme manifestation et comme moteur ? Les collaborateurs savent-ils dans quelle phase de la succession ils se situent aujourd’hui et ce que cela implique dans leur relation de travail ?

D’après l’état de l’art qui précède, cette recherche n’a pas encore été menée, ce qui constitue un manque à nos yeux. Nous allons donc utiliser une approche par les pratiques comme instrument méthodologique et nous-même comme instrument de mesure, pour aller observer le fonctionnement de l’entreprise, de façon régulière et prolongée, et tenter de comprendre ce qu’est la transition managériale en train de se faire, en couvrant, si possible, toutes les phases de la succession décrites dans la littérature.

Notre question de recherche pourra se résumer comme suit :

¹¹ « Ce à quoi l’on prête attention, dans toutes ces approches par la pratique, sont les petites choses qui arrivent souvent tous les jours, comme ça, et conduisent à former une stratégie organisationnelle » (notre traduction).

A quoi ressemble et de quelle façon avance, jour après jour, le processus de succession, vu par les pratiques des collaborateurs ?

Nous allons maintenant justifier de manière détaillée nos orientations méthodologiques.

Deuxième partie : méthodologie

3. Approcher la succession ‘*as practice*’

3.1. Une approche ethnographique

La rencontre entre les sciences de l’organisation et l’ethnologie est un rapprochement progressif qui dure depuis au moins une cinquantaine d’années. Ce rapprochement est inclus dans une évolution plus large de nos sociétés, et il se raffermi de façon régulière jusqu’à rendre les méthodes ethnologiques incontournables dans l’étude des organisations. C’est notamment vrai, selon Barbara Czarniawska, pour tous les théoriciens qui considèrent que les organisations ne sont que des épiphénomènes, la cristallisation passagère d’un tissu d’action lequel s’étend bien au-delà de l’organisation elle-même (Czarniawska, 2012).

L’approche par les pratiques constitue au moins autant, sinon davantage, un engagement épistémologique et méthodologique qu’une révision d’ordre ontologique ou conceptuel. Comme le rappelle Silvia Gherardi (2000, 2009, 2017), il est à la fois important et difficile de statuer sur une définition claire de ce que l’on entend par pratiques (tout comme il a été dans un autre contexte difficile de s’entendre sur une définition commune des routines organisationnelles). On peut parler de la pratique ou des pratiques. Le mot étant teinté d’influences marxistes, certains lui préfèrent théorie de l’activité. A la naissance de ce courant, on trouve une critique adressée par un certain nombre de chercheurs dans les années 1990 aux théories de la connaissance d’alors, critique portant sur leur tendance à décontextualiser la connaissance pour en faire un objet de traitement, de stockage et de transmission, leur préférant les concepts d’action, de connaissance, d’apprentissage ou de pratique situées (Gherardi, 2017).

Les pratiques se situent à un point de rencontre entre la connaissance et l’action. A l’inverse d’une commodification de la connaissance, basée sur le stockage et l’échange, on pourrait tout résoudre en termes de cognition, disant que la connaissance est par nature consubstantielle de la pensée, contenue individuellement dans les esprits. Gherardi plaide pour une troisième voie, celle justement de la pratique. La connaissance en action n’appartient dès lors plus ni à l’entreprise comme bien transférable, ni aux sachants comme

secret intime : elle appartient au moment et au lieu où l'action se déroule. La compréhension des situations est préreflexive et ne fait pas de distinction entre sujet, objet, pensée et contexte, sauf en cas d'incident. L'organisation devient alors « un système de pratiques qui existent dans un monde de connaissance tacite », connaissance qui n'apparaît, au moyen de la réflexivité, que lorsqu'un incident ou une irrégularité survient. La pratique est alors « à la fois notre production du monde et le résultat de ce processus ». Elle est toujours « le produit de conditions historiques spécifiques résultant de pratiques antérieures et transformées en pratiques actuelles » (Gherardi, 2000).

L'approche par les pratiques (*practice-based studies*) est donc avant tout une épistémologie qui s'accompagne nécessairement d'une inscription des êtres dans le temps présent, ce qui vaut tout autant pour les acteurs de l'entreprise que pour le chercheur. Cette approche n'a été que très peu et très récemment revendiquée au sujet de l'entreprise familiale, au regard de l'historique important de ce champ de recherche. Les raisons de cette rencontre tardive peuvent s'expliquer (1) par le caractère récent du tournant des pratiques, dans les années 2000, (2) par l'habitude des approches variantielles dans un contexte disciplinaire dominé par l'économie, mais aussi (3) par le caractère intime et privé propre à la famille, qui limite l'accès des ethnographes alors qu'il autorise celui des psychologues, ainsi qu'au rôle important de porte-parole, d'incarnation, de vitrine et donc souvent d'écran des dirigeants familiaux.

Une présentation méthodologique très détaillée et particulièrement utile pour nous, est donnée par Martha Feldman (2000; 2011) lorsqu'elle décrit l'aboutissement de plusieurs années de travail de terrain comme son propre « tournant vers les pratiques ». Il s'agit donc d'une importation méthodologique, pour laquelle nous nous sommes tournés vers un courant à la fois riche et bien structuré (Jouxte, 2018), robuste sur le plan de la méthode d'observation rapprochée du terrain, et en même temps relativement nouveau par rapport au champ de l'entreprise familiale. Pour suivre cette voie, il est nécessaire d'aller passer du temps en compagnie des collaboratrices et collaborateurs, puisque « l'on devient ethnographe en pratiquant, le travail de terrain de nature immersive étant peu ou prou la définition même du métier, même si les pratiques sont d'une grande variété selon les chercheurs et les terrains (Maanen, 2011) ».

Un point central demeure à éclaircir, pour justifier le choix d'une ethnographie en sciences de l'organisation, qui est celui de l'étrangeté. Czarniawska (2012) rappelle que dans les années 1980, les théoriciens considéraient souvent comme non-pertinent de pratiquer l'ethnographie « trop près de chez soi », voire même de l'intérieur, c'est-à-dire dans des milieux dont on fait partie, sous peine de ne pas prêter attention (et donc d'être aveugle) à des schémas culturels acquis. Cependant, au fil des années, le potentiel de l'ethnographie en matière d'études sur le management, vue non pas comme une méthode de recherche mais comme une manière de comprendre et raconter les organisations, a été progressivement reconnu (Watson, 2011).

La multiplication des études et les progrès de l'interdisciplinarité ont fait baisser le seuil de cette exigence, par rapport à l'ethnographie des origines ; notamment en sciences de gestion et en ce qui concerne les entreprises, lieux de grande normalisation comparés à ce que la société au sens large peut offrir comme terrains. On peut ainsi faire valoir que, située dans son contexte, une organisation d'ici (par exemple un hôpital ou une université) peut être aussi exotique qu'une tribu lointaine, ou encore que l'irruption d'une perspective théorique sans rapport avec la culture du métier constitue en soi un facteur d'étrangeté. On peut également valider la capacité d'observation de personnes qui ont fait partie d'un milieu à une période de leur vie (exemple des traders) mais en sont sorties (Czarniawska, 2012). L'écart des origines personnelles est aussi un facteur d'étrangeté en lui-même, sachant que, comme nous l'avons vu au chapitre 2, l'entreprise familiale, et particulièrement la PME familiale, est un monde en soi, dans lequel des modèles et des traits de comportement se transmettent. Le monde du bâtiment n'étant familier d'aucune perspective théorique en sciences des organisations, et sachant que par nos origines, familiales, scolaires, professionnelles, nous n'en faisons pas partie, il sera plus facile de maintenir le rapport d'étrangeté.

Toutefois, ces différences ne sont pas forcément visibles à l'œil nu et l'on peut toujours se demander : sont-ils suffisamment étranges et suis-je suffisamment étrange à leurs yeux ? A titre d'illustration, il nous sera même parfois nécessaire d'endosser une sorte de costume virtuel d'anthropologue pour (1) faciliter l'accès aux locaux et aux personnes sans être annoncé, (2) atténuer l'inconfort d'une observation sur le poste de travail en écartant la crainte d'une posture d'auditeur ou de consultant, (3) couper court à des discussions trop

naturelles sur le style de management des anciens patrons qui auraient pu produire de l'agacement et potentiellement un rejet.

Ce choix nous conduira au chapitre 4 à déterminer dans quelle mesure notre position peut et doit rester celle d'un 'outsider', avec les ruses d'approche « masquée » que cela implique, ainsi que d'évaluer le niveau d'étrangeté réciproque qui permet l'approche ethnographique (Czarniawska, 2017; Neyland, 2007).

3.2. Une théorie ancrée (*Grounded Theory*)

Le principe de la théorie ancrée (Glaser & Strauss, 1967) consiste à s'affranchir autant que possible des cadres conceptuels préétablis au moment de s'exposer à la réalité de l'observation de terrain, afin d'en laisser émerger de nouveaux. Bien sûr, on ne saurait partir d'une feuille blanche, sachant que la succession occupe de fait toute la période de temps où nous abordons notre terrain et que c'est un des thèmes centraux de la littérature sur l'entreprise familiale.

Ainsi que le recommandaient à l'origine Glaser et Strauss, il peut être opportun au début d'ignorer la littérature. "*An effective strategy is, at first, literally to ignore the literature of theory and fact on the area under study, in order to assure that the emergence of categories will not be contaminated by concepts more suited to different areas*" (Glaser & Strauss, 1967, p. 37). Nous n'avons pas poussé la fidélité aussi loin et, à ce titre, on pourrait dire que nous n'avons pas pratiqué une version « forte » de la théorie ancrée, mais plutôt, à l'instar de chercheurs tels que Martha Feldman (2000), que nous en avons emprunté l'esprit pour conserver la capacité à prendre les données d'observation telles qu'elles se présentent, en évitant de diriger notre lentille d'observation dans des directions et selon des modalités qui découlent explicitement des catégories théoriques préexistantes.

Ce choix a été en partie influencé par le calendrier de la succession : nous avons en effet volontairement commencé notre observation aussitôt que possible après que l'accord a été obtenu, à l'été 2018, en profitant du fait que la modification officielle du rôle des dirigeants et le transfert des parts du capital n'interviendraient au minimum que six mois plus tard. On pourrait objecter que, ce faisant, nous avons implicitement en tête un cadre temporel théorique indiquant que la succession possède un avant, un pendant et un après, et qu'il était nécessaire d'observer ces trois segments. La question qui se pose est : à partir de quel moment, par rapport à l'observation, et dans quelle mesure la connaissance apportée par la littérature – telle que les cadres chronologiques en « phases » de la succession - a-t-elle commencé à entrer en contact avec les conceptualisations émergentes de l'observation ? De même, comment ignorer la vision structurationniste contenue dans la théorie des routines

organisationnelles comme moteur de changement, quand c'est elle qui nous conduit précisément à observer comment les pratiques « font succession » ?

Une question, difficile à trancher de façon nette, est de savoir si nous nous intéressons prioritairement au phénomène de succession en lui-même ou bien à ce qui se passe dans la vie d'une entreprise pendant le temps où s'y déroule une succession. De fait, la question de recherche formulée en introduction est le résultat d'un affinage progressif : loin d'avoir été figée depuis le début, elle est le produit d'une réflexion itérative et d'un calage entre le positionnement par rapport à la littérature, les premiers dialogues avec les collaborateurs de l'entreprise et les possibilités d'observations évolutives, certaines devenant caduques, d'autres révélant leur pertinence à mesure que le changement s'est opéré. L'adaptation méthodologique liée à la période d'approche du cœur managérial de l'entreprise est décrite en détail plus bas dans ce chapitre ([section 3.4.1](#)). Notre engagement méthodologique dans le sens d'une théorie ancrée se justifie autant par la rétroaction de l'organisation en mouvement sur notre design de recherche que par la volonté de faire émerger de l'observation des données susceptibles de compléter les cadres théoriques connus.

Il en va de même pour l'expression de la problématique : jusqu'où problématiser quand on fait de la théorie ancrée ? Dit autrement, faut-il revendiquer d'abord l'usage de la théorie ancrée avant de formuler la problématique, dans le cas où celle-ci dépend en partie de ce qui a été observé ? Faut-il la voir comme un cadre dans lequel va venir se ranger l'observation ou comme une forme tirée de l'observation, qui prend sens au cours de la recherche ? Rappelons également que notre exploration de la littérature s'est poursuivie pendant et après l'observation de terrain, typiquement tout au long des années 2019 et 2020. Certains articles cités précédemment sont postérieurs à l'observation (Erdogan et al., 2020; Méric, 2020; Yezza & Chabaud, 2020). La théorie ancrée s'invite alors d'elle-même comme conséquence du calendrier, la théorie ayant été intégrée une première fois, puis en partie « oubliée », puis revue ensuite à partir de catégories issues de l'analyse des données.

Impact du premier confinement (17 mars au 2 juin 2020) et ses suites

Un facteur qui renforce le recours à la théorie ancrée est la priorité donnée au réel tel qu'il survient, par l'époque et les circonstances, comme ce fut le cas pour la crise sanitaire du Covid-19. Du point de vue de l'ethnographie et particulièrement dans une étude de cas

longitudinale, on peut dire que c'est une chance d'avoir pu inclure la crise sanitaire dans notre observation. Toutefois, cela ne s'est pas fait sans difficultés ni sans révéler des limites méthodologiques.

Début 2020, notre présence sur le terrain était en train de s'espacer progressivement pour laisser place à l'analyse et la discussion des résultats lorsque la crise est survenue, offrant malgré nous un rebondissement inattendu dans le déroulement de la succession avec une mise à l'épreuve de nos premières analyses, un cadre d'observation modifié et une incitation à adopter des visions complémentaires de la temporalité.

Le tableau ci-dessous donne un aperçu chronologique des circonstances d'observation et de quelques faits marquants observés pendant l'année 2020 sous l'effet de la crise sanitaire.

Chronologie du confinement	Circonstances et faits observés
27 Janvier	Accord avec le terrain pour un espacement des observations en réunion du lundi, vers une fréquence mensuelle.
24 février	Observation suivant la nouvelle fréquence mensuelle convenue.
12 mars	Annonce du premier confinement par le Président Macron.
27 mars	Première réunion d'équipe hybride sur Zoom avec des présents des deux structures dans l'accueil de ROSSI. Les tensions entre dirigeants portent sur la difficulté de joindre les salariés par téléphone et sur l'obligation qui leur sera faite ou non d'intervenir sur les chantiers ou de se mettre en chômage partiel.
Avril et mai	Interruption des visites et des observations.
11 mai	Premières mesures de déconfinement

Fin mai – début juin	Difficultés pour joindre Bob Rossi malgré la proximité géographique. Analogies inquiétantes avec sa période de silence de l’automne 2018. J’insiste pour obtenir un entretien et documenter <i>a posteriori</i> la période du confinement.
9 juin	Entretien face à face avec Bob qui me donne le récit des événements durant le confinement (le récit figure en annexe 1). Avril : la liberté d’entreprendre Mai : la déprime et le conflit Juin : la reconquête des lieux
15 juin	Réunion du lundi annulée.
23 juin	Première observation en réunion du lundi avec port du masque .
6 juillet	Tentative de reprise des observations sur une base mensuelle.
31 août au 27 septembre	Au retour des vacances d’été, reprise de la fréquence hebdomadaire des observations en réunion du lundi.
28 septembre	Réunion annulée. Je prends la décision d’interrompre les observations.
25 octobre 2020	Deuxième confinement.
26 avril 2021	Après une absence de six mois, visite en réunion commerciale qui se fait maintenant un lundi sur deux, en partie pour éviter trop de contact rapproché. Plusieurs salariés ont eu le Covid ou bien ont été cas contact d’un proche.

Tab. 6 – Chronologie du confinement

3.3. Un *single-case* longitudinal

L'enquête sur une durée prolongée s'imposait du fait des durées importantes que nous avons pu voir constater dans la littérature relative aux phases de la succession (cf. chapitre 2). Entrer dans le processus le plus tôt possible était une condition de réussite. Réaliser l'observation en moins de trois ans semblait un pari ambitieux sur le déroulement de la succession, mais une fois la démarche bien installée, il demeurait possible d'accroître la durée globale d'observations par des visites de suivi, s'agissant d'un *open-ended process*.

Autre importance de l'approche longitudinale : son intérêt pour remplacer le pouvoir comparatif des cas multiples par le pouvoir comparatif des répétitions et des cycles (Langley et al., 2013; Pettigrew, 1990). En novembre 2018, nous sommes restés en quête d'un terrain de recherche additionnel, alors même que les observations chez Rossi avaient déjà commencé. L'intérêt d'une approche comparative était alors apparent, pour mettre à l'épreuve de l'observation des concepts qui préexistaient dans notre approche du changement, tels que par exemple : les différentes perspectives que l'on peut avoir sur une période de changement, selon qu'on l'aborde en tant que chronologie, en tant que perception en commun du temps vécu ou en tant que manifestation d'une époque particulière dont on ne saurait ignorer l'influence sur les comportements entrepreneuriaux (Dana & Dana, 2005). Cependant cette ambition de robustesse et d'universalité du savoir imposait un travail conceptuel préalable, en partie contradictoire avec l'idée d'une page au moins partiellement blanche, ouverte à ce que l'observation pouvait révéler de surprenant.

Dans son approche de l'analyse processuelle en 1997, Pettigrew s'efforce de concilier d'une part, les exigences fortes de la science de l'époque en termes de méta-analyse et d'extraction de « *patterns* », de schémas conceptuels universels concernant le changement dans les organisations et, d'autre part, la nouveauté des approches processuelles, capables de « générer une connaissance robuste non seulement sur les processus et leurs résultats mais aussi sur pourquoi et comment les issues étaient différenciellement mises en forme par les processus » (Pettigrew, 1997). A son époque, la production de connaissance est majoritairement comparative, et quand il recommande de se cantonner à un « très petit nombre de cas », il est alors question de « six à dix exemples ». Pettigrew insiste par ailleurs

sur la difficulté de faire tenir dans un seul article toute la complexité d'une véritable enquête processuelle longitudinale et suggère une politique d'accumulation d'écrits. De fait, sa recommandation pour concilier la pénétration en profondeur de l'action en déroulement et l'extraction de schémas possédant une validité prédictive, se joue sur plusieurs recherches et parfois plusieurs publications complémentaires.

Dès lors que l'on commence à regarder de près la manière dont se déroule la vie dans une entreprise familiale pendant la succession - la quantité de connaissance que l'on peut acquérir, sur l'évolution des pratiques et leur coévolution avec la déformation structurelle, requiert de renoncer à toute exigence de simplification ou de formatage. C'est également le sens d'une théorie ancrée que de repousser au plus tard possible le moment où les catégories émergentes vont commencer à structurer la pensée et guider l'observation au point que celle-ci ne sera plus perceptible qu'au travers de filtres simplifiés (Glaser & Strauss, 1967).

Par ailleurs, cette connaissance est suffisamment riche pour remplir l'ambition d'une thèse, laissant pour plus tard l'éventuelle consolidation des concepts par la comparaison entre différentes entreprises.

Notre première source d'inspiration est la recherche menée par Martha Feldman dans son université, donc également un cas unique en termes d'institution, mais comportant en lui-même des possibilités internes de comparaison, puisqu'un premier travail consiste à isoler cinq macro-routines : (1) l'établissement des budgets pour la maintenance, le fonctionnement et la rénovation des bâtiments ; (2) le recrutement ; (3) la formation des étudiants gestionnaires de résidences; (4) l'emménagement des étudiants dans les résidences au début de l'année scolaire; et (5) la fermeture des résidences à la fin de l'année.

Deuxième inspiration, l'argumentation en faveur du cas unique empruntée à K.Haag (2012, p. 196) s'applique précisément à une PME familiale et semble d'autant plus pertinente. Haag dénonce une illusion commune dans la recherche qui laisserait penser que les organisations sont d'autant plus riches d'enseignements qu'elles sont grandes et que l'on peut ainsi y trouver plusieurs *single-cases* à l'intérieur d'un même contexte (comme c'était le cas de Feldman en 2000). *A contrario*, la PME familiale, simple en apparence, est en réalité rendue beaucoup plus complexe dès que l'on prend en compte son histoire et sa profondeur humaine. A partir du moment où le but est de « regarder ce qui se passe vraiment » en reconnaissant cette singularité, alors abandonner l'objectif de comparaison

d'entreprise à entreprise, avec tout le préformatage mental qu'elle suppose, est un geste sage (Haag, 2012), même s'il demeure toujours une valeur au fait de croiser les enseignements tirés sur deux terrains singuliers, au sein d'une communauté de recherche, même à plusieurs années de distance (Pettigrew, 1997). Dans notre cas, malgré la coexistence de deux entreprises différentes mais fortement liées (même lieu, même métier, même dirigeant), il ne s'agit pas d'une comparaison entre deux études de cas distinctes mais d'une étude de cas unique portant sur la succession dans l'entreprise ROSSI, même si les relations entre les deux entreprises font partie de sa réalité contextuelle et sont prises en compte.

Ajoutons à ces arguments le fait que notre construction méthodologique, sur la durée, va consister à relever des répétitions et des évolutions dans les pratiques par une démarche de comparaison entre différents moments, c'est-à-dire entre différentes occurrences d'une pratique que l'on peut identifier comme se reproduisant. Comme c'était déjà revendiqué par certains chercheurs du courant des études processuelles (Van Oorschot et al., 2012), la multiplication d'occurrences dans une durée assez longue possède une valeur comparative, en plus d'une perception dans le flux du présent : la connaissance emmagasinée sur une soixantaine de réunions, intégrant toute la complexité et l'aspect multidimensionnel des actions, peut apporter autant de savoir que la comparaison, sur des dizaines d'entreprises, d'une variable simplifiée.

Nous allons maintenant comparer, afin de mieux mettre en évidence et justifier notre positionnement méthodologique, les deux designs dont nous tirons inspiration avec celui que nous avons employé.

3.4. Analyse comparative avec deux méthodes proches

3.4.1. Méthode pour observer la stabilité des routines (Feldman)

Dans cette section, nous discutons les principales différences et ressemblances entre la méthode de recherche sur le terrain décrite par Martha Feldman lors de son travail (publié en 2000) sur les routines de l'accueil des étudiants dans l'université d'état du Michigan, et la méthode employée lors de notre recherche.

Ces deux méthodes sont ressemblantes, outre le fait que la deuxième s'inspire de la première, parce qu'elles sont toutes les deux inscrites dans le courant des pratiques, et elles diffèrent par le projet de recherche qu'elles servent. La première était conçue à l'origine pour observer l'exécution répétée des routines et montrer ce qui permet à celles-ci de se conserver à l'identique au fil des répétitions. C'est seulement par la suite, en constatant que les routines changent, que la méthode a inclus une deuxième lecture des données comme nouveau point de départ, à la lumière d'emprunts théoriques au courant structurationniste et à la *grounded theory* (Feldman, 2000).

Plusieurs raisons expliquent les différences et les choix qui ont été faits dans la conception de notre design :

- Certains de ces choix sont liés à l'objet de recherche en lui-même, soit dans un cas la stabilité des routines et dans l'autre, les effets du quotidien sur le processus de transition des pouvoirs de la deuxième à la troisième génération.
- D'autres sont liés au contrat entreprise-chercheur, et au caractère progressif de notre immersion dans la vie du terrain, l'acceptation du regard extérieur étant conditionnée par l'évolution même des rapports d'autorité dans l'entreprise pendant la phase de transition observée. L'existence des deux structures hôtes successives (d'abord HYPERSOLS puis ROSSI) a engendré un parcours d'approche particulier, de l'une vers l'autre, nécessitant des adaptations régulières quant à la caractérisation des faits méritant d'être relevés.
- D'autres enfin sont liés à la culture de l'organisation – une PME du bâtiment n'est pas une université américaine – vue à travers ses méthodes commerciales, ses

rythmes de travail, ses modes de communication et les tempéraments mêmes des personnes.

Parmi les ressemblances, ou écarts très faibles, on peut noter que dans les deux cas, il s'agit d'un *single-case*, au moins au plan de l'institution, avec les réserves que nous venons d'exposer, à savoir que le fractionnement de l'étude de Feldman en cinq champs correspondant à des 'macro-routines' pourrait être assimilé à une subdivision en cinq études de cas séparées, entre lesquelles il est possible de générer une connaissance comparative. Ce sera partiellement notre cas, mais avec une fragmentation émergente et non pas fixée au départ, ce qui représente un écart important, discuté plus bas.

Il s'agit dans les deux cas d'une observation longitudinale sur plusieurs années : trois ans de répétitions des routines annuelles liées à la rentrée des classes et la gestion des logements étudiants dans un cas, deux ans et demi d'immersion au sein de l'entreprise dans le deuxième.

Enfin il s'agit d'une observation orientée sur les pratiques, ce qui est explicitement revendiqué dans un récit détaillé fourni par la chercheuse dix ans plus tard (Feldman & Orlikowski, 2011).

L'emprunt à la *grounded theory* (GT) peut être considéré comme un écart faible. Nous l'avons fait pour les raisons expliquées plus haut, mais aussi en partie parce que notre compréhension de la GT s'est faite à travers Feldman... en analysant les raisons qu'elle invoque pour l'utiliser et les bénéfices qu'elle en tire : par exemple, lorsqu'elle décide, après une année sabbatique, de mettre de côté (faire semblant d'ignorer) les théorisations passées des routines organisationnelles pour « rethéoriser à neuf » à partir de ses données, en les relisant à travers une grille structurationniste. Il existe un tronc commun dans les deux problématiques de recherche, également centrées autour du potentiel de transformation de l'organisation contenu dans les routines.

Un écart que l'on peut considérer comme modéré porte sur le traitement des écrits. Il provient d'un choix entre d'un côté, l'exploitation de tous les documents à disposition et de l'autre, la constitution *a priori* d'un corps de texte original, sous forme de récit partiellement dialogué à partir des notes d'observation directe, complété par les entretiens. Nous n'avons fait aucun usage des documents électroniques. L'entreprise étant petite, les emails ne sont

utilisés que pour communiquer avec les clients et les fournisseurs dans un cadre formel. Ils ne font pas partie des façons de se parler en interne. Rien n'est écrit à propos de l'organisation. Le seul contre-exemple est la convocation à deux réunions exceptionnelles - des ateliers participatifs sur la communication commerciale - en deux ans et demi. Le reste des échanges se fait oralement et occasionne d'ailleurs parfois des méprises et des rendez-vous manqués. Outre cette priorité donnée à la parole en interne, la pratique dans le monde du bâtiment comporte certains principes de confidentialité vis-à-vis de l'externe. Compte-tenu de notre positionnement d'observateur non-intrusif, il nous a semblé inutilement coûteux de demander aux collaborateurs de nous mettre en copie d'échanges professionnels avec les clients ou les sous-traitants.

Un écart plus important se révèle à travers l'enchaînement des périodes successives de l'étude longitudinale : lorsque Feldman raconte son cheminement, on voit quatre étapes assez longues avec plusieurs méthodes de collecte et d'analyse, incluant l'arrêt du terrain, la rédaction d'un mémoire de recherche, une période de réflexion puis le réexamen des données. A travers ces différentes périodes, on voit le surgissement tardif dans la théorisation de mécanismes de changement non-attendus initialement, sur fond d'une organisation qui était considérée comme statique. Bien entendu, vingt ans après, ce potentiel de transformation des routines était bien connu au moment de concevoir une méthode comparable. Dans notre historique de récolte de données, le parcours méthodologique évolutif est lié à la transformation de l'entreprise. Feldman s'inscrit dans l'environnement structuré et cyclique d'une université qui ne change pas, alors que notre observation porte justement sur une structure qui est en train de changer sur le plan organisationnel et managérial. Cherchant à nous situer au milieu de la transformation, nous devons accompagner le mouvement en adaptant en continu les modalités d'accès aux personnes aux évolutions même de l'entreprise et du contexte, Covid inclus. La latitude offerte à l'entreprise de changer pendant que nous observons est un élément constitutif du design. Nous y reviendrons dans les pages suivantes. Le parcours peut être regardé *a posteriori* comme une chronologie qui se laisse découper en périodes (voir [chapitre 5, §5.2.1](#)). Cependant, cette chronologie est structurée au moins autant par le changement en cours dans l'entreprise que par notre manière de traiter les données. Nous restons dans l'esprit de la GT, mais sur un terrain qui est en transformation et, au lieu de nous intéresser à quelque chose qui est censé se reproduire tous les ans, nous n'allons faire quasiment aucune hypothèse sur

la stabilité ou la variabilité des pratiques que nous observons, la fréquence hebdomadaire ne concernant que les pratiques de la réunion commerciale.

Les écarts les plus importants sont liés à une conception *a priori* plus souple et plus ouverte des routines et des pratiques, et vont par conséquent toucher aussi l'ordre dans lequel les données seront recueillies, ainsi que leur mise en forme. Dans notre cas, il s'agira de laisser émerger la répétition de certains observables parmi la masse des données accumulées.

Il s'agira également pour nous d'utiliser les entretiens individuels pour enrichir l'arrière-plan historique et émotionnel où s'enracinent les pratiques, plutôt que d'y trouver la matière d'une segmentation de l'activité. Feldman a fait ses entretiens au tout début ; ce sont des entretiens de découverte, pour comprendre l'activité et ensuite, décider quelles routines elle allait observer. Dans notre cas, les 22 entretiens arrivent pratiquement un an après le début de l'observation, donc ce n'est pas du tout le même type d'entretiens. Ils visent davantage une exploration du passé par le récit et du présent, en parallèle avec l'observation, pour confirmer nos propres ressentis au contact des leurs ; et par ailleurs, faire le lien entre ce que les gens ressentent et la pression que cela imprime en retour sur le changement managérial (nous précisons la notion de ressenti au chapitre 4).

La prise en compte par Feldman du contenu de l'activité passe d'abord par les entretiens de découverte, puis ensuite par une sélection de macro-routines, et enfin par une observation de la réalisation de ces routines, plusieurs années de suite, par un très large éventail de moyens : shadowing, recueil de documents, participation informelle à la vie de l'organisation. Cette démarche aurait pu être la nôtre mais nous avons fait un autre choix, lié à la nature du positionnement en tant que chercheur, dont les fondements seront détaillés au chapitre 4.

Feldman a choisi principalement des routines à fréquence annuelle, alors que nous allons regarder « ce qui vient », soit à des fréquences plus élevées, principalement hebdomadaires, soit de façon arythmique mais sur des horizons de temps courts, ancrés dans le quotidien de la relation avec les clients. Les macro-routines annuelles sont par ailleurs des objets d'étude fixes, couvrant une multiplicité d'acteurs et d'activités. Tout en ayant de fait certains critères communs de choix, comme le travail collectif ou l'autonomie importante des acteurs, nous allons observer toutes les pratiques sans les nommer *a priori*, ce qui laissera finalement la

porte ouverte pour découvrir des micro-routines en train de se former, reconstituées à partir des pratiques élémentaires.

Divergeant avec la méthode utilisée par Feldman, nous avons progressivement renoncé aux observations sur le poste de travail, après une courte période introductive chez HYPERSOLS¹², en novembre et décembre 2018. La présentation des deux entreprises est donnée au [chapitre 5, § 5.1.2](#). Les premières observations se sont déroulées en utilisant un mélange de shadowing (Feldman, 2000) et de conversation libre, chaque personne expliquant son travail et ses rapports avec les autres.

Cette période nous a permis de comprendre, vu d'HYPERSOLS, un certain nombre de processus centraux d'une entreprise de bâtiment, tels que :

- la tenue à jour des dossiers clients,
- la commande de fournitures pour les chantiers et leur règlement,
- la validation des entreprises sous-traitantes aux yeux de la loi,
- la planification des opérations et l'affectation des ouvriers et sous-traitants,
- la réponse aux appels d'offres publics,
- la relance des impayés.

Cette observation participait à notre processus d'intégration et constituait en quelque sorte une solution d'attente, mise à profit pour l'acculturation au métier du bâtiment, en profitant du poste d'observation privilégié de l'assistante de direction et des comptables d'HYPERSOLS, très dévouées à Bob Rossi, autonomes dans leur travail et intéressées par notre approche. Comme le souligne Neyland, « l'ethnographe doit déterminer quand il doit s'en tenir obstinément à une stratégie et quand il doit suivre des directions potentiellement intéressantes offertes par l'organisation (Neyland, 2007, p. 77) ».

Quelques exemples de transferts d'outillages sont apparus, tels que la mise en route chez HYPERSOLS d'une application de gestion et d'un système de visualisation murale des chantiers, déjà utilisés chez ROSSI, ou encore l'adoption chez ROSSI du système de puces électroniques contrôlant le trajet des véhicules, déjà en place chez HYPERSOLS depuis quatre ans. Toutefois, même si le phénomène complexe de rapprochement-séparation et

¹² Pour mémoire, HYPERSOLS est l'entreprise dirigée par Bob Rossi, l'un des successeurs avec sa cousine Jane, dans les locaux voisins de l'entreprise ROSSI, dirigée alors par son père et son oncle.

d'inspiration mutuelle entre les deux entreprises devait à terme (deux ans plus tard) trouver sa place dans notre récit de la période de transition, le design de recherche initial ne visait pas la comparaison point à point des méthodes de gestion. En dépit de son utilité pour comprendre les métiers au début, le travail sur les positions individuelles (voir en annexe les relevés d'observations 2 à 11) nous cantonnait à l'une des deux structures, HYPERSOLS, en ne révélant les pratiques de la société ROSSI que par des éléments indirects, par exemple à l'occasion des visites de Jane dans cette partie du bâtiment. Il nous cantonnait également à des récits personnels, très engageants dans le dialogue et non-structurés qui, pour passionnants qu'ils fussent, n'étaient pas l'observation neutre et directe des interactions entre les personnes qui nous visions.

Dans la perspective, pour le 1^{er} janvier 2019, d'une « prise de fonction » prévue des successeurs, notre design de recherche exigeait à terme de nous rapprocher le plus possible de la zone d'interaction entre les quatre représentants de la famille Rossi et tous les membres de l'entreprise dont l'activité exigeait un dialogue en équipe régulier. Le but était de trouver le poste d'observation le plus central, régulier et interactif possible. Nous avons donc décidé de concentrer notre attention sur la réunion dite « des métreurs », le mardi matin, qui deviendra ensuite à la demande de Bob la « réunion commerciale » du lundi.

Tableau de synthèse

Observation de la stabilité des routines Feldman (1995-2000)	Ecart	Observation du changement managérial par les pratiques de l'équipe
Etude de cas unique (université)	Faible	Etude de cas unique (PME du bâtiment)
Observation longitudinale (5 ans y compris la re-théorisation lors d'une année sabbatique)	Faible	Observation longitudinale compacte (2.5 ans) + investigation de l'histoire par le récit
Notes de terrain accumulées (field notes)	Faible	Journal de recherche détaillé et étendu
Observation sociale extra-professionnelle assez dense (anniversaires, repas, célébrations, trajets)	Faible	Quelques éléments péri-pro (vernissage, repas, cafète, pause cigarette) mais très peu de conversations personnelles (sauf Bob).
Certains critères de ciblage des routines <ul style="list-style-type: none"> • Multi acteurs • Acteurs autonomes • Service client + logistique 	Faible	Certains critères de ciblage des routines <ul style="list-style-type: none"> • Multi acteurs • Acteurs autonomes • Service commercial + gestion
Observation selon acceptation par le service Conflit autorisé sur l'exécution de la routine	Faible	Observation selon acceptation des personnes Evitement de certaines routines très conflictuelles
Emprunt à la <i>Grounded Theory</i> : évolution de la question pour 'faire sens' des données (de 'why do they not change ?' à 'what if they do change ?')	Faible	Emprunt à la <i>Grounded Theory</i> + prise en compte de l'apport théorique de Feldman : mettre en lumière le rapport action-structure et le lien entre le vécu quotidien et les phases de la succession.
Accumulation d'emails et documents écrits en addition aux notes de terrain.	Modéré	Très peu de prélèvements texte (suivi des devis) mais construction d'un corps de récit partiellement dialogué.
Découpage (a posteriori), en quatre étapes longues, de plusieurs méthodes successives de collecte et d'analyse des données, dans une institution stable.	Modéré	Parcours méthodologique continu lié à l'histoire et à la transformation des deux entreprises, à l'actualité (Covid-19) et au travail de thèse, qui peut se découper en étapes a posteriori.
Observation de l'activité des personnes (shadowing), des faits et des opérations, enrichie par la discussion informelle.	Modéré	Brève observation sur les postes de travail, recentrage sur l'activité relationnelle et le groupe, complétée par l'autoethnographie et par une approche individuelle du ressenti via les récits recueillis en entretien.

20 interviews non-structurés au début : découverte des activités	Fort	22 interviews peu structurés après 9 mois d'observation : exploration du passé (récit) et du présent (ressenti)
Choix de 5 macro-routines a priori, après la phase de découverte et avant l'observation. Objets d'étude fixes. Assimilables à des mini-cas.	Fort	Découverte des micro-routines a posteriori (environ 25 à 30) après l'observation. Objets d'étude évolutifs et non séparables.
Routines à périodicité annuelle	Fort	Routines à périodicité hebdomadaire
Définition des routines objective et dure (règlements administratifs)	Fort	Définition des routines subjective et souple (vécu habituel, très peu de règles)

Tab. 7 – Première comparaison méthodologique (Feldman 2000)

3.4.2. Méthode pour voir pratiquer la succession en famille (Haag)

Entre d'un côté, la méthode utilisée par Haag pour voir se pratiquer la succession en famille dans une entreprise donnée, et à terme « repenser la succession, non pas comme un problème à résoudre » mais comme une activité intergénérationnelle qui se pratique en continu (Haag, 2012), et d'un autre côté, celle proposée ici pour observer le changement managérial au cours de la succession en utilisant les pratiques de l'entreprise comme matériau d'observation, il existe un certain nombre de points communs, tels que l'approche ethnographique longitudinale d'un cas d'entreprise unique, l'immersion ethnographique prolongée et le recours à la théorie ancrée, trois aspects déjà discutés plus haut.

Le caractère adaptatif du design est aussi un point de ressemblance. Haag se réserve la possibilité de faire évoluer son dispositif à mesure que des intuitions se présentent et que des opportunités s'offrent, en invoquant le concept de « bricolage » pour une perception plus juste de la réalité, telle qu'elle advient. Elle souscrit ainsi à une revendication propre au courant de la stratégie '*as practice*' selon laquelle les organisations, pour être performantes, n'ont pas besoin de planifier à l'avance la manière dont elles vont structurer leur action (Chia & Holt, 2009). Revenons sur le concept de bricolage afin de justifier cette ressemblance entre les deux approches. Introduit à l'origine dans les sciences sociales par Claude Lévi-Strauss pour décrire la pensée sauvage (1990 - 1ère éd. 1962), il est repris par Michel de

Certeau (1990) pour prendre en compte à la fois l'imprévisible dans les mouvements de la société et la créativité pratique des gens ordinaires. Le concept a ensuite fait son chemin dans les sciences de l'organisation (notamment avec Weick et la pratique du sensemaking) et le courant '*strategy as practice*', jusqu'à irriguer la conceptualisation de deux niveaux de réalité : à la fois les pratiques ordinaires qui permettent à une entreprise de « trouver son chemin » au fil du quotidien, en tirant parti de tout ce qui se présente, et les pratiques de la recherche qui s'adaptent au processus d'élaboration de la connaissance par des déplacements complexes entre théorie et observation, bien moins linéaires que « rhizomatiques » (Meunier et al., 2013). Aujourd'hui, en France, les promoteurs d'un design souple, qui peut s'apparenter à une pratique créative, parleront plutôt de composition (Moriceau 2019).

Des écarts faibles dérivent de cette opportunité d'adaptation et concerneront le choix des techniques : K. Haag privilégie le *shadowing*, qui dans notre cas se traduit par une observation dialoguée sur le poste, uniquement dans les premiers temps de l'étude de terrain. Ses entretiens individuels sont nettement ciblés sur ce qu'elle nomme ses « personnes-clés », toutes membres de la famille, alors que nous inclurons toutes les personnes rencontrées dans un panel mixte (famille et non-famille). Enfin, on trouvera de part et d'autre des moments de présence dans des réunions de travail *ad hoc*, à propos desquels les deux approches jouent avec la frontière entre observation participante et non-participante.

Il nous paraît discutable de considérer notre observation comme réellement « participante », au sens, par exemple, où nous jouerions un rôle dans la discussion d'un sujet en réunion, ce qui sera très marginalement le cas, et toujours dans des conditions qui comportent une prise de distance explicite, dont il est rendu compte dans le journal d'observation. Dans sa recherche, K. Haag pointe précisément le choix nécessaire entre observation et participation, tout en se référant, comme pour la pratique du *shadowing*, à la réflexion méthodologique de Barbara Czarniawska (2007), selon qui « toute observation directe est de fait participante ». Cependant elle choisit d'appeler cela observation car elle ne réalise pas les mêmes activités que les participants. Notre choix sera de nous tenir le plus possible en retrait dans les situations professionnelles à plusieurs, tout en restant présent en relation avec les personnes, comme c'est le cas lors de discussions informelles dans les couloirs ou la cantine. C'est justifié par le fait de n'être « pas du métier », même si certaines de nos compétences sont en recouvrement (management, réponse aux marchés publics,

relation commerciale) et par le fait que, tout comme Haag, au moment où cela se passe, aucune participation au travail n'est attendue de notre part.

K. Haag précise par ailleurs que ces observations « sont également importantes pour leur caractère de temps-réel où les choses sont tout simplement faites au lieu d'être racontées a posteriori, dans une séquence structurée où l'on sélectionne ce qui mérite d'être rapporté. Cela me permet non seulement de voir mes personnes-clés interagir entre elles mais aussi de les voir interagir avec d'autres acteurs internes ou externes » (Haag, 2012, p. 81). On voit ici un autre point d'écart notable : la pratique observée étant définie *a priori* comme familiale, Haag choisit de s'intéresser à ce qu'elle appelle 'ses personnes-clés'. Dans notre manière de nous positionner dans le courant des pratiques, le choix est d'observer le collectif de l'entreprise comme un substrat social à l'intérieur duquel des pratiques ont lieu, ces pratiques mettant en lumière certains rapports de pouvoir et certaines qualités, parmi lesquelles l'appartenance à la famille constitue un exemple observable parmi d'autres.

Autre écart assez faible : on trouve chez Haag le souhait explicite de faire en sorte que le lecteur s'implique dans la réflexion et de questionner l'intérêt de partager sa propre réflexivité à propos de son travail. « Ai-je adopté une conscience de soi et une exposition de soi adéquate », écrit-elle, « pour que le lecteur formule des jugements ? J'ai tenté de présenter mes tâtonnements plutôt que d'arranger une version de synthèse. Mon intérêt pour les racines philosophiques des concepts utilisés peut être pris pour une tentative de conscientisation. Finalement, ce texte aura-t-il un quelconque impact sur le lecteur, au plan émotionnel ou intellectuel ? » (Haag, 2012, p. 91 notre trad.).

Haag pousse la revendication méthodologique jusque dans la manière dont elle envisage d'interagir avec les idées du lecteur, son but affiché étant d'amener celui-ci à « repenser la succession ». Elle s'efforcera de rester dans une zone intermédiaire entre remettre en cause trop radicalement les hypothèses les plus courantes et confirmer trop largement celles-ci. Il en résulte des principes directeurs pour sa rédaction, comme :

- Confier ses propres réflexions (élaborations théoriques émergentes dans le cadre d'une théorie ancrée) au lecteur, en lui laissant de fait un espace de liberté et une incertitude ouverte quant aux réflexions qui lui viendront en lisant.

- Eviter de proposer des recommandations managériales, afin de laisser les praticiens libres de tirer leurs propres conclusions pratiques.

Compte-tenu de la proximité thématique de nos deux thèses et des dix ans qui les séparent, nous serons tentés de pousser la démonstration un peu plus loin, en discutant en profondeur certains points annoncés par la littérature, mais pas forcément les mêmes, de telle façon que la connaissance créée sera autre mais additive ou composable. Enfin, quant à notre positionnement sur les questions managériales, qui non seulement émergent de l'évolution des pratiques mais sont littéralement au cœur de l'affrontement intergénérationnel, entre management autocratique paternaliste et développement de l'autonomie des collaborateurs, il sera discuté au chapitre suivant.

Il existe enfin des écarts qui, sans être structurants sur le plan méthodologique, sont néanmoins nets et révélateurs. Tout d'abord, et sans que ce soit le moins du monde anecdotique, on ne saurait ignorer que dans l'étude de K. Haag, les vrais noms de l'entreprise (KARL ANDERSSON & SÖNER¹³) et des personnes sont publiés, alors que nous avons fait le choix d'une anonymisation complète. Au-delà des habitudes académiques qui peuvent différer entre la France et les pays scandinaves, cet écart est également lié aux différences de regards portés sur l'entreprise. Dans le cas suédois, les moments décrits entre membres de la famille ont un caractère convivial et collaboratif, même quand les avis diffèrent, avec des relations intra-familiales plutôt détendues, et une « activité de transmission » vécue assez explicitement dans le quotidien. Dès lors, celle-ci peut être mise en évidence comme étant la pratique centrale à laquelle tout le monde se livre en relative conscience des finalités à long terme. Dans le cas que nous étudions, les conflits entre les dirigeants familiaux l'emportent sur le plaisir de la coopération, parfois pour des motifs mineurs, parfois pour des raisons profondes liées aux personnalités, et réduisent les interactions à un strict minimum, souvent en lui-même une résolution de conflit. Outre le fait que ces conversations sont rares, notre positionnement par rapport aux dirigeants, leurs personnalités et leurs émotions ont rendu *de facto* impossible une écoute directe des conversations purement familiales, et ce depuis le début. Le travail de K. Haag révèle dans cette entreprise suédoise en particulier une fierté d'être montré en exemple de ce qu'est la pratique au quotidien du « faire

¹³ <https://www.karl-andersson.se/>

succession », par opposition à notre cas : une situation de remplacement de l'ancien par le nouveau, dégradée sur le plan relationnel, ce dont personne n'est particulièrement fier, sans que cela n'efface totalement l'intérêt d'être un objet de recherche. Dans le cas d'un processus de succession parfois ouvertement dysfonctionnel, la pratique utilisée par Haag de faire relire le texte aux personnes-clés risquerait de provoquer une crise supplémentaire. En règle générale, cette pratique de recherche doit faire l'objet d'une négociation, qui n'est pas toujours facile et qui a d'autant plus lieu d'être formalisée que l'organisation qui accueille la recherche est sensible à la publication des résultats (Neyland, 2007, p. 77). Dans notre cas, une contractualisation excessive de l'*output* nous placerait dans un contexte d'intervention non souhaité (cf. chapitre suivant). La négociation est encore ouverte. Ce feedback aura probablement lieu en marge du parcours doctoral, dans une phase ultérieure où les tensions seront moindres, et de façon partielle.

Vouloir changer le regard sur la succession en montrant qu'elle n'est pas forcément un problème, comme le fait Haag, entraîne une autre conséquence. Elle rapporte des critiques reçues lors de présentations où l'assistance s'étonne de l'ambiance toujours chaleureuse qui est décrite. En réponse, elle invoque le choix délibéré de théoriser à partir de « ce qui marche bien » (Haag, 2012, p. 196). Son approche se réclame de *l'Appreciative Inquiry*, une démarche de travail collectif sur les pratiques des organisations qui revendique un biais positif et un regard uniquement centré sur les expériences réussies et ce, aux fins d'accroître l'engagement des collaborateurs (Cooperrider & Whitney, 2005). C'est un écart important par rapport à la méthode que nous allons utiliser, qui n'est pas une démarche d'investigation mais simplement d'observation. Nous ne porterons aucun jugement sur le fait que les pratiques soient bonnes ou mauvaises, en revanche, nous nous positionnerons davantage dans le '*turn to affects*' (voir chapitre 4) qui nous autorisera à prendre note de nos propres ressentis, ainsi que ceux – pour autant qu'ils sont visibles - des personnes dont les pratiques sont observées, afin de voir comment certaines pratiques engendrent un désir de poursuivre dans la même direction, tandis que d'autres appellent au changement. Ce positionnement sera discuté au chapitre suivant, de même que l'adhésion à un certain style de management, éventuellement partagée entre les participants et l'observateur.

Tableau de synthèse

Observation de la succession comme une pratique familiale	Ecart	Observation du changement managérial par les pratiques de l'équipe
Etude de cas unique (entreprise suédoise de mobilier)	Faible	Etude de cas unique (PME du bâtiment)
Observation longitudinale (2004 à 2010)	Faible	Observation longitudinale compacte (2.5 ans) + investigation de l'histoire par le récit
Revendication d'un « bricolage » inscrit dans le courant strategy as practice	Faible	Revendication d'une composition adaptative qui suit le contexte du terrain et s'inscrit dans le 'turn to affects' (cf. Ch.4)
Recherche de crédibilité par la compréhension d'études analogues et l'exposition prolongée	Faible	Recherche de crédibilité par la compréhension d'études analogues et l'exposition prolongée avec un rendu plus détaillé des observations
Plusieurs entretiens espacés (1/an) avec chaque responsable familial + Entretiens sur le poste de travail avec des ouvriers.	Faible	Un entretien avec chaque personne ayant participé à mes observations, tous postes confondus.
Entretien très peu directif, avec des centres d'intérêt et une invitation au récit en liberté avec questions de relance	Très faible	Entretien très peu directif, avec des centres d'intérêt et une invitation au récit en liberté avec questions de relance
Centrage autour de 'key people' en observant leur interaction avec d'autres agents internes ou externes	Modéré	Centrage de l'observation sur la réunion d'équipe élargie, en traitant le marquage familial comme un observable.
Recours à la théorie ancrée pour théoriser en-dehors des référentiels théoriques de l'EF	Modéré	Recours à la théorie ancrée pour ouvrir la porte à une théorisation d'après les données mais en conservant certains référentiels théoriques de l'EF
Intégration de l'interaction texte-lecteur dans la méthodologie pour faire advenir un nouveau regard en contestant certaines hypothèses supposées du lecteur, et en pariant sur les idées qui lui viendront.	Modéré	Une discussion plus active et plus affirmée de la littérature au fil des théorisations émergentes, en gardant un certain contrôle sur la démonstration.
Référence à l'Appreciative Inquiry pour justifier un filtrage actif qui privilégie les pratiques positives.	Fort	Référence au <i>Turn to Affects</i> pour justifier de rendre compte des émotions autour des pratiques, sans les qualifier de bonnes ou mauvaises (cf. chap. 4).
Relecture par les responsables et publication sous les vraies identités.	Fort	Anonymisation complète. Pas de relecture par les participants.

Tab. 8 - Deuxième comparaison méthodologique (Haag 2012)

4. Subjectivité du chercheur dans l'action

Les comparaisons précédentes ont soulevé des questions relatives à la subjectivité du chercheur dans ce type de design. Ces questions amènent à préciser encore notre positionnement en soulignant les précautions et les points de vigilance qu'il a fallu entretenir, du début à la fin.

Elles portent d'une part, sur l'influence plus ou moins consciente, volontaire et acceptée que nous avons pu exercer sur le cours des événements par notre simple présence en qualité d'observateur, et d'autre part sur la possibilité d'une lecture des affects et d'un rendu par le récit d'émotions et de relations accessibles dans l'instant. Chacune d'entre elles se subdivisera en deux sous-questions.

Dans ce chapitre relatif à la subjectivité du chercheur, nous emploierons volontairement dans certains cas la première personne du singulier.

4.1. Une épistémologie non-exempte d'engagement

Deux éléments importants liés à ma présence dans l'entreprise ont dû être traités avec une vigilance méthodologique particulière : il s'agit d'une part, de ma relation personnelle assez ancienne avec Bob Rossi, qui fait de moi un 'outsider' mais pas un étranger et, d'autre part, de notre intérêt partagé pour des pratiques managériales visant l'autonomie, la confiance et la subsidiarité. Ces pratiques sont inspirées des travaux de McGregor (1964 Réed. 2006) sur l'opposition des visions de l'homme dans l'entreprise, entre la confiance et le contrôle, ainsi que de ceux de Deci et Ryan (2000) sur la motivation, et connaissent une popularité croissante depuis une dizaine d'années (Getz, 2009; Chaudat & Grima, 2017; Lee & Edmondson, 2017; Gilbert et al., 2017).

4.1.1. Accord informel de soutien réciproque

Le choix du terrain dépend en partie et, en tout cas, ne peut pas être pensé en dehors d'une relation personnelle préexistante entre Bob Rossi, le successeur mâle de la troisième génération, et moi-même. Nous avons vécu à quelques kilomètres de distance, pendant vingt ans, nous rencontrant régulièrement en diverses occasions hors travail, ce qui a créé une proximité sociale et amicale. Je suis invité tous les ans, depuis qu'il a lieu, au vernissage de l'exposition d'artiste locaux organisée dans les locaux communs des deux entreprises. Il y a cinq ans, j'ai réalisé pour HYPERSOLS une mission de conseil de deux mois visant la participation accrue des collaborateurs à la gestion de l'entreprise. Il était donc plus facile à envisager que Bob soit mon point d'entrée et donne son accord à mon travail de terrain, surtout dans la perspective de son installation prochaine à la tête de l'entreprise familiale.

Cette relation a eu trois conséquences principales que nous allons examiner en précisant de quelle façon elles ont été prises en compte : (1) le caractère privilégié de la relation, risquant la surpondération du point de vue de Bob dans ma représentation de l'entreprise, (2) la nécessité d'un parcours d'approche de l'entreprise via HYPERSOLS et (3) la réciprocité du service rendu, tant de point de vue individuel que du point de vue de l'entreprise.

La relation privilégiée n'est pas bloquante en soi ; elle possède un caractère facilitant qui est nécessaire pour l'accès au terrain. En ethnographie, la prise en compte des différents types de relations que le chercheur entretient avec chaque membre de l'organisation revêt une importance particulière, sachant que l'on ne peut jamais considérer que cette relation est la même pour tous les membres (Neyland, 2007). Dans son partage d'expérience sur l'ethnographie organisationnelle, Daniel Neyland évoque deux interlocuteurs qui jouent un rôle particulier dans leur relation avec le chercheur, qu'il nomme '*the gatekeeper*' et '*the key informant*' (le portier et l'informateur clé). Même si ces rôles ne sont pas systématiquement présents dans toute ethnographie, ils permettent de comprendre l'importance d'avoir des relations privilégiées avec certaines personnes sur le terrain. Les deux rôles peuvent être tenus par la même personne, ce qui sera le cas de Bob. Il aurait pu être utile que d'autres membres de l'organisation jouent le rôle d'informateur-clé, ne serait-ce que pour pallier son indisponibilité, mais aucune des personnes rencontrées n'était suffisamment bien informée sur tout pour occuper cette place. Neyland signale trois inconvénients majeurs que nous

avons tenté d'éviter, parfois facilement, parfois avec difficulté. Le premier réside dans une instrumentalisation de l'informateur, qui peut lui causer du tort auprès de sa hiérarchie, ce qui ne risquait pas de se présenter dans le cas de Bob. Le deuxième réside dans la possibilité d'être perçu comme partageant les intérêts des passeurs, d'où des réactions négatives de la part des autres membres de l'organisation. Neyland raconte notamment comment Malinowski, ayant utilisé l'appui de missionnaires pour s'introduire sur le terrain indigène, a dû rapidement se défaire de leur tutelle pour ne pas en subir des conséquences gênantes dans la suite de son parcours ethnographique auprès des tribus (Neyland, 2007, p. 84). Dans notre cas, il était important de désamorcer ce piège, notamment pour ouvrir la porte à toute la sincérité des collaborateurs du côté ROSSI, sur les traits de caractère et les habitudes de Bob faisant obstacle au processus de succession. La solution retenue a été de ne pas dissimuler notre relation amicale et de cultiver, lors des conversations et entretiens, une liberté de parole parfaitement compatible avec la culture de l'entreprise.

Entretien avec Sandy, métreuse (01-07-2019)

« Avec Bob, on est beaucoup plus sur l'improvisation, quand même, et ça on n'était pas habitués, un peu moins de rigueur mais c'est tout aussi intéressant. [...] On doit avoir une présence efficace, sur laquelle on peut compter, et Bob il ne fonctionne pas comme ça. Pour moi c'est un peu compliqué, mais voilà, chacun fonctionne différemment... »

Echange dans le couloir avec Jane qui cherche Bob (18-11-2019)

« J'aimerais bien trouver un petit créneau d'une heure pour voir des trucs avec lui. J'ai essayé le rdv par mail, mais il ne connaît pas, alors je reviens à l'agenda papier... »

Si le franc-parler et l'humour inhérents à la culture maison rendaient cette ouverture aisée avec la grande majorité des personnes, en revanche, mon accès à Jane Rossi n'a pas été facilité par les difficultés relationnelles entre elle et Bob, créant une asymétrie supplémentaire qui venait s'ajouter à celle de la relation PDG-DG.

Le troisième inconvénient réside justement dans le risque d'information biaisée, voire fautive, de la part de l'informateur, de façon volontaire ou involontaire. Si la relation de confiance et la sincérité complète de Bob me tenait à l'abri d'une quelconque désinformation, en revanche sa connaissance pouvait être lacunaire – du fait même de la liberté d'action qu'il souhaitait accorder aux collaborateurs – et surtout, elle était fréquemment biaisée par des jugements formés sur les personnes. Particulièrement dans le

cas de Jane, qui aurait pu être mon informatrice-clé si cette double relation n'avait pas contenu le risque d'aggraver les choses. Le biais lié au fait de privilégier le point de vue de l'héritier mâle a constamment fait l'objet d'une alerte, dans le cadre de ma direction de thèse.

Extrait du journal personnel (22.01.20)

Ma directrice de thèse pointe depuis longtemps le fait que Jane parait absente du jeu (à quatre). C'est un pan du résultat qui ne transparait pas dans ce que je lui rapporte en général et cela vaut d'être noté, car mes données révèlent un effacement de Jane au profit de Bob, non seulement dans mon regard, mais dans le rendu de la réunion dite « commerciale ». Il est probable que mon observation soit biaisée, mettant Bob au centre du jeu, ignorant l'implication et le vécu en partie dissimulé de Jane. Non seulement Bob est mon principal « mandataire » mais il est aussi mon ami depuis vingt ans, alors que Jane et moi, nous nous connaissons seulement dans le cadre de ma recherche, d'où moins de simplicité et moins de confidences.

Avec le recul, j'ai souvent regretté de n'avoir pas pu obtenir au tout début un accord, même informel, sur la signification de ma présence dans les lieux, de la bouche même des quatre dirigeants familiaux, si possible réunis dans la même pièce. Mais cet accord était totalement hors de portée, en avril 2018, dans la mesure où leurs seules rencontres à l'époque se produisaient en présence d'avocats, dans un climat de tension ne laissant pas place à des ouvertures raisonnées à la recherche. Il a ensuite été pris pour acquis, peut-être à tort.

L'accord étant donné à titre personnel et informel, il a occasionné un parcours d'approche du terrain par la petite porte d'HYPERSOLS (cf. photos annexe 5), conditionné par le fait que l'autorisation d'observer était donnée par Bob seul, à une époque où il n'était dirigeant de plein droit que sur une petite portion du territoire physique et social de l'ensemble formé par les deux entreprises. Comme évoqué précédemment, les observations sur le poste de travail se sont limitées au contexte d'HYPERSOLS en novembre et décembre 2018. C'était une phase d'intégration progressive, due au fait que mon contact initial dans les deux entreprises était Bob Rossi, lui-même préoccupé en septembre et octobre par des interrogations sur la valeur des deux entreprises et sur sa décision finale d'accepter le poste de PDG de chacune des deux structures.

Réflexion en marge de l'obs. #2 (13.11.18)

Un des bons côtés de cette approche est que la planification des visites est considérablement facilitée. Un autre est que les collègues qui me voient avec Valentina (l'assistante de Bob) ont plus de facilité à faire connaissance et à

m'accepter que s'ils me voyaient avec Bob. Un troisième est que du coup, Bob devient davantage un sujet d'observation qu'un commanditaire de ma recherche, et cela convient mieux à tout le monde !

Une phase préalable de découverte des activités paraissait certes envisageable. Cependant elle demeurait une solution d'attente, dont il fallait éviter la prolongation en raison d'une alerte déclenchée dans mon esprit. La prise de contact avec l'activité des gens est un tronc commun entre les postures du consultant et du chercheur. J'avais fait le choix de rompre avec la posture de conseil, très bien connue de moi et abondamment pratiquée jusqu'à une forme de lassitude, au profit d'une démarche ethnographique, plus neutre, nouvelle pour moi, et totalement libre d'a priori pour les participants. Certains percevaient mes observations comme des analyses de postes, mais globalement, la distance psychologique et l'étrangeté créée par le positionnement « ethnographe » m'autorisait une marge de liberté plus grande. Et surtout, il me semblait important, au moins durant la première année (août 2018 – août 2019) de ne pas exposer directement qu'au cœur de mon design de recherche se trouvait le processus de succession. La validation de mon terrain de thèse reposait uniquement sur l'accord oral de Bob, qui n'était encore que le dirigeant d'HYPERSOLS et rien chez ROSSI. Vu les tensions qui prévalaient lors de la préparation de la succession en 2018, il ne paraissait pas possible (en accord avec Bob) d'argumenter Max et Joe sur un objectif de recherche explicitement centré sur la succession.

La relation de réciprocité a commencé dès le début, en avril 2018, alors que le schéma de transmission des parts et même le calcul de la valeur des deux entreprises était encore en discussion, marquée par une grande incertitude. Bob Rossi me donnait accès au terrain idéal, en échange de quoi je lui proposais la présence gratuite d'un *outsider* pas tout-à-fait novice, du fait de mon métier de consultant. Lors d'un entretien dix-huit mois plus tard, en octobre 2019, il m'a confirmé que la perspective d'avoir un doctorant et un ami présent comme observateur, pour une certaine durée, avait contribué à l'encourager à assumer la succession et à faire avancer les choses.

Extrait de l'entretien avec Bob Rossi (25.10.19)

« Quand tu m'as fait part de ta volonté de venir faire une thèse sur la transition managériale, si à l'époque je t'ai répondu "pourquoi pas ?" c'est parce que moi-même je n'étais pas sûr de reprendre ROSSI. C'est toujours

difficile de prendre des décisions lorsque ça impacte sa vie privée, aussi, son équilibre, dans la famille, dans mon couple (...) Bref, quand tu m'as proposé ça, je me suis dit : Pascal, je l'aime beaucoup, ça peut être un élément déclencheur dans ma prise de décision, et ç'a été le cas. Ton importance est considérable dans ce qui s'est passé, en tout cas psychologiquement pour ma part. Je pense que pour moi, ça a été salvateur. (...) A partir de ce moment-là, il y a eu des décisions qui se sont accélérées au niveau des transmissions de parts, (...), il a fallu prendre une décision : est-ce que je prends la présidence ou pas ? Ce que j'ai fait. »

De mon côté, les bénéfices étaient clairs : accès au terrain, accès à l'information, assurance d'un dialogue permanent. Du sien, c'était un pari sur la réduction de l'incertitude, voire de l'anxiété et l'existence d'un mentorat informel. Dans la littérature de recherche sur l'entrepreneuriat, la relation entre le chercheur et l'entrepreneur est abordée depuis une décennie, dans le cadre d'un mouvement général qui vise à rapprocher les mondes de la recherche et de l'entreprise, aux fins de réciprocité (Chabaud et al., 2010). Notons que cette préoccupation concerne de façon générale les créateurs et repreneurs d'entreprises en tant que porteurs de projets, nécessitant un mentorat formel qui touche les aspects juridiques, financier et technologiques, et pas spécifiquement dans les entreprises familiales. Cependant, constatant le degré croissant de formalisation et de normalisation touchant les processus et les prestataires de l'accompagnement, il est depuis peu envisagé que l'esprit de la recherche serait plus approprié à la singularité des cas, leur dimension psychologique et leur caractère souvent informel. Cette ouverture permettrait notamment la construction d'une relation pérenne de réciprocité entre chercheurs et entrepreneurs : « l'engagement dans ce processus d'accompagnement contribue à renforcer la légitimité des porteurs de projet vis-à-vis de leurs parties prenantes. L'apport majeur réside cependant dans le fait que les rencontres entre les chercheurs et les entrepreneurs sont des moments privilégiés permettant de mettre à jour la trajectoire. Ce dispositif apparaît donc comme un soutien à la capitalisation et à la réflexivité. » (Chabaud et al., 2010). Par ailleurs, toujours pour réintégrer la figure du chercheur dans le dispositif d'apprentissage par l'action que constitue un projet entrepreneurial, de nouvelles méthodes sont proposées, comme la recherche-accompagnement qui serait un moyen terme entre l'accompagnement et la recherche-intervention (Ben Mahmoud Jouini et al., 2010).

Enfin, parmi la grande variété des types d'aide et d'accompagnement plus ou moins formels qui existent, celui qui peut naître entre le chercheur et l'entrepreneur ne s'inscrit pas

toujours, comme le mentorat classique, dans une logique de modélisation ou d'orientation mais plutôt dans une maïeutique et une logique de miroir, ce qui ne lui enlève aucune validité (Radu et al., 2014).

Une fois ces possibilités identifiées, une vigilance dans le positionnement s'impose. Dans notre cas, il ne s'agit pas d'un projet entrepreneurial à proprement parler mais plutôt d'une transition managériale et d'une évolution organisationnelle et culturelle. Par ailleurs, la réciprocité informelle du *deal* n'est qu'un bénéfice annexe, en dépit de sa valeur psychologique ; notre objectif de recherche, portant sur la compréhension de ce qui se produit au fil du temps à travers les pratiques, pendant que la succession a lieu, ne saurait être biaisé par aucune volonté d'orientation, donc aucun projet. Nous tirons des principes de l'ethnométhodologie l'exigence d'une neutralité choisie par rapport aux programmes managériaux sous-jacents qui peuvent conditionner les pratiques et de fait, biaiser nos résultats (Garfinkel 1984, cité par Le Breton 2012).

Pour autant, peut-on rayer d'un trait de plume toute possibilité d'intervention ? Il existe, nous l'avons vu, dans le cadre de la succession une tension entre le passé et l'avenir. L'avenir peut-être chargé d'anxiété ou chargé d'espoir, mais l'action quotidienne finit par s'accompagner d'une rationalisation de la volonté d'avancer : « on commence par une aventure, on finit par un projet » (Marchais-Roubelat, 2018). Dans notre dialogue avec Bob et avec tous les collaborateurs de ROSSI et d'HYPERSOLS, l'envie de voir avancer plus rapidement le processus de succession sera souvent présente (cf. entretiens en annexe 4).

Cette question ne peut donc pas être éludée. Allons-nous « intervenir » ou pas ?

4.1.2. Positionnement à la frontière de l'intervention

Pour situer notre positionnement à l'intérieur ou à l'extérieur de l'intervention, il convient dans un premier temps de savoir ce qui caractérise cette approche, et pour cela d'interroger l'usage de différents termes ainsi que de leurs équivalents anglosaxons : *action research*, *intervention*, *practical research*, *participatory research*, dont les frontières sont parfois difficiles à cerner et le tronc commun méthodologique important (Eikeland, 2012).

Dans le monde francophone, la notion de recherche-intervention en sciences sociales est liée à des contextes où s'exprime un engagement sociétal ou une volonté d'augmentation de l'utilité sociale de la pratique scientifique (Monceau, 2017) comme par exemple la santé, la politique, l'éducation, la délinquance, la biodiversité et, plus proche du monde de l'entreprise, la prise en compte des risques psychosociaux. Dès lors qu'on collecte de l'information au contact de personnes en souffrance, en difficulté ou en marge, par le fait d'une situation objet de l'enquête, alors il est important d'interroger l'effet que l'on souhaite produire et l'utilité que l'on apporte en retour aux populations considérées. Des questions éthiques se posent sur l'utilisation des résultats et donc sur l'intention transformatrice qui accompagne le processus d'acquisition d'information (Genard & Roca i Escoda, 2014). On parle alors d'études socio-cliniques, et les leçons à tirer sont méthodologiques autant qu'elles sont éthiques. Au vu des effets bénéfiques obtenus sur les populations interrogées, certains chercheurs font ainsi le constat que la participation des usagers ou des patients devient une quasi-obligation pour obtenir des financements, ce qui peut apparaître comme une pression institutionnelle destinée à réaliser des économies en fusionnant une partie des coûts d'action sociale avec ceux de la recherche, utilisée comme remède (Monceau, 2017).

Dans le monde anglosaxon, où les mêmes champs de préoccupation sociétale sont couverts, certains auteurs rappellent que des concepts tels que la recherche-action participative communautaire (*Community-Based Participatory Research*) sont le prolongement d'un programme initié depuis les années 1940 par des chercheurs engagés, comme Kurt Lewin, pour combiner la science expérimentale avec des programmes d'amélioration de la société, souvent auprès de populations sensibles ou en difficulté, marginalisées socialement, ethniquement ou au plan identitaire (Holkup et al., 2004). Ces méthodes, qui touchent aussi la science des organisations, se présentent sous une variété considérable d'appellations qui forment en réalité un continuum. « *Names for this methodology include terms such as action research, participatory research, participatory action research, community-based research, action science, action inquiry, and cooperative inquiry. Some authors use the terms action research and participatory action research synonymously. Others distinguish between them, placing the 2 terms on opposite ends of a continuum, with action research representing utilitarian, problem-solving approaches on one end and participatory action research representing emancipatory or transformative action on the other end of the continuum. Others assert that action research represents a*

broad umbrella under which participatory research may be subsumed (Holkup et al., 2004, p. 2) ». Ces méthodes partageraient toutes une même épistémologie basée sur la connaissance expérientielle et participative. Toutefois, leur variété apparente, où la proximité des appellations cache parfois de vraies lignes de tension, incite à la prudence les théoriciens, comme Olav Eikeland, désireux de mesurer le degré réel de variété dans les méthodes, soulignant que les chercheurs-en-action ont « des pratiques de terrain qui valent souvent mieux que la manière dont ils les conceptualisent (Eikeland, 2012, p. 10) ». L'auteur alerte sur le fait que les différences qui apparaissent entre les écoles et entre les chercheurs sont parfois davantage des différences de terminologie que de concepts.

Les sciences de gestion occupent un autre territoire que les sciences de la société. Cependant le même mouvement, qui incite progressivement depuis 30 ans les entreprises à rechercher une plus grande participation de leurs salariés dans l'activation des processus de changement, a aussi des conséquences sur les méthodes de recherche, dans le prolongement des approches sociotechniques et du courant du développement organisationnel (Perez, 2006). La recherche-intervention se situe dans une zone frontalière avec l'activité de conseil et permet le déplacement des chercheurs de part et d'autre de cette frontière, répondant ainsi à une double insatisfaction de la part de ces deux mondes, quant au manque, dans les théories élaborées en sciences de gestion, de connaissances suffisamment actionnables par les acteurs de l'entreprise (Perez, 2008). La recherche-intervention se caractérise par une forme de contractualisation dont le point de départ est un besoin de changement, une demande de l'entreprise éventuellement recadrée au fil du travail de terrain. Y-A Perez l'associe à une posture constructiviste (plutôt qu'objectiviste ou interprétative) dans laquelle la réalité est façonnée par l'action même qui simultanément tente de la déchiffrer. Il cite notamment comme élément distinctif de cette approche le fait que « les acteurs de terrain sont fortement impliqués dans le processus de déroulement de la recherche à plusieurs niveaux : définition de la problématique de la recherche, interprétation des données, élaboration d'outils de gestion destinés à servir de support à de nouvelles pratiques au sein de l'organisation (Perez, 2008, p. 106) ».

Lors de la prise de contact avec l'entreprise, une telle posture ne semblait pas correspondre à notre question de recherche : « que se passe-t-il au niveau des pratiques dans l'entreprise pendant que la succession a lieu ? ». La question elle-même supposait une non-intervention, ce qui nous obligeait à rester dans une démarche uniquement interprétative, de manière à

protéger la réalité que nous observions, et ce d'autant plus que nous l'observions en train de se faire, dans l'esprit des études processuelles. Cependant, du fait de la relation prolongée avec l'équipe, il est progressivement devenu difficile d'exclure toute sensibilité aux intérêts des acteurs, ce qui nous rapprochait d'une posture constructiviste, dans la mesure où, dans une telle posture, « le chercheur doit composer, sans cesse, entre ses propres préoccupations et celles des différents acteurs de terrain impliqués (Perez, 2008, p. 105) ».

Il faut donc replacer le positionnement dans une chronologie qui commence avant la demande initiale faite à Bob Rossi, et son accord donné en avril 2018 pour m'autoriser à venir effectuer des observations, sans contrepartie, pendant un temps incluant le calendrier de la transition. A ce stade, aucun programme de transformation n'était associé à ma présence. C'est au cours de l'observation que des questions se sont posées.

Extrait du journal d'observation annoté lors de la 2^e étape de codage

« Au début de l'observation (été 2018), je me suis interrogé sur la confusion entre mes deux postures, celle de consultant et celle de chercheur. Je me demandais à quel point j'allais modifier les choses par ma présence. »

C'est au fil des discussions que Bob a pris conscience de la transition managériale qui se déroulait dans le même temps que la succession. Quatre ans auparavant, nous avons assisté ensemble à une présentation du concept d'entreprise libérée (Getz, 2009; Gilbert et al., 2017; Langlois, 2018) faite par un entrepreneur de cette mouvance. Bob, en tant que patron, était personnellement porté à suivre cette voie et tentait de la mettre en pratique chez HYPERSOLS. La différence de philosophie managériale très marquée entre ROSSI et HYPERSOLS se superposait donc à la transition intergénérationnelle pour en faire une double transition. Le lien que Bob percevait entre ma recherche et la transformation elle-même s'est révélé avec le temps et n'a trouvé à s'exprimer qu'un an et demi après l'accord initial.

Extrait de l'entretien avec Bob Rossi (25.10.19)

« L'idée, ce n'était pas que tu viennes pour libérer l'entreprise, le but c'était de t'accepter dans nos réunions, dans notre vie, parce que tu fais une thèse sur la transition managériale. Sauf que, pendant cette transition qui à la base, pourrait être imaginée très simplement comme "Jane et Bob vont remplacer Joe et Max", donc une transmission de l'entreprise ROSSI, principalement... en plus de ça, moi-même je suis en transition managériale, donc c'est plutôt bien parce que ça se fait en même temps, c'est un déclencheur. »

Le positionnement nécessaire pour cette recherche se rapprochera progressivement de la frontière de l'intervention, sur des aspects dont il faut tenir compte pour les gérer : Bob a des intentions transformatrices mais ne demande pas mon aide. Les salariés dont j'observe les pratiques sont en droit d'espérer en retour que leur vie s'améliore, mais ce n'est pas le but de ma présence. Je suis témoin de l'expression partagée d'une volonté de changement dans l'entreprise sur de nombreux points, mais je ne suis pas mandaté pour réaliser, faciliter ou accélérer ce changement. Mon choix sera donc de rester au plus près de la frontière mais toujours du côté de l'observation. La précaution sera prise de distinguer les moments d'observation pure, les moments de débriefing informel avec Bob Rossi et quelques collaborateurs, rapportés ensuite en tant qu'observations, au même titre qu'un moment de feedback formalisé auprès de l'équipe qui représente le pas le plus avancé effectué dans le territoire de l'intervention. Cette précaution s'accompagne d'une attention réflexive, consignée dans le journal¹⁴.

La nécessité de garder la maîtrise d'un tel positionnement a fait l'objet d'une réflexion et d'une interrogation continues au cours du travail sur le terrain en 2019. Les extraits ci-dessous donnent des exemples de ces moments de réflexivité situés dans le contexte de l'observation. Dans la colonne de gauche, les passages en rouge correspondent à des ressentis ou des remarques personnelles, afin de les distinguer des passages en noir qui sont des faits observés :

Extrait du journal d'observation, le matin à l'atelier – double colonne (20.11.19)

<p>Je parle un peu avec Vlad et Jacques, un ouvrier peintre maison. Je lui raconte ma thèse, sans trop parler de succession, afin d'expliquer ma présence : la qualité du temps habité, les bons et les mauvais moments, il trouve ça « énorme ».</p> <p>Je trouve ça flatteur.</p>	
	<p>JACQUES : « Et quel est le bénéfice pour l'entreprise ? »</p> <p>Moi : « la présence d'un chercheur, c'est comme un miroir, à condition de savoir en</p>

¹⁴ Voir : observation # 47 – 30.09.19 en annexe 7. Extraits du journal en annexe 2 et 3.

	profiter. J'ai fait un petit retour une fois, mais pas sur le fonctionnement de la boîte, uniquement sur la réunion. »
<p>Je m'aperçois que Vlad pense que je vais distribuer des bons points. Je les détrompe, disant : le seul qui sera noté, c'est moi.</p> <p>Jacques conclut que c'est un bon moment et qu'il aime son chef (Vlad).</p> <p>En parlant à Jacques le peintre, je me rends compte du dilemme dans lequel je suis, entre intervention et observation. Après réflexion, je pense que je suis proche d'une recherche intervention indirecte mais pas de la recherche action, car rien n'est réellement « fait avec moi » dans le cadre de ma recherche. Même la réunion du lundi. Même les ateliers sur la communication animés par d'autres en ma présence, avec l'effet de double horizon qui en résulte.</p> <p>Jacques et Vlad sortent. Joe reste seul avec Sacha et le sermonne à cause d'un local mal rangé du fait du sous-traitant B.</p>	

Extrait du journal d'observation – colonne de gauche (08.04.19)

A propos de la réunion commerciale, dont Bob dit qu'elle s'améliore, j'insiste sur la notion de réflexivité. Bob a du mal à l'interpréter sur un plan psychologique car le mot lui évoque les maths. J'explique la version sociologique et son pouvoir de transformation, avec mes mots, sans trop de références théoriques. Pablo le métreur est très intéressé par toutes les discussions sur le fonctionnement de la réunion.

Chaque débrief de fin de réunion me fait penser à la frontière avec l'intervention. Peut-il y avoir recherche sans intervention dans une situation comme la mienne, compte-tenu du deal implicite que j'ai avec la boîte ? Jusqu'où dois-je les laisser patauger sans intervenir ? Peut-on étudier de quelle façon les gens font la route à pied si on les emmène en autocar ?

Parmi les précautions prises pour bien distinguer l'observation et l'intervention, une technique employée très ponctuellement a consisté à pratiquer l'observation, sans participer, dans des ateliers avec les salariés, eux-mêmes animés de façon participative par des consultantes externes. Il en résulte une observation en abîme qui réduit le risque d'engagement, puisque celui-ci est assumé par d'autres. Les interventions sont ouvertement

positionnées par Bob et Jane Rossi comme une nouvelle forme de management, qui fait appel à la créativité des salariés, et c'est aussi l'occasion d'expérimenter un design de recherche à plusieurs niveaux. Par ailleurs, deux autres consultantes externes, amies de Jane, sont également observatrices, alors même qu'elles sont commercialement concurrentes des personnes qui animent l'atelier.

(Extrait du journal 6.11.19) – l'atelier n°2 / simple colonne

Louise, la deuxième consultante en communication – amie de Jane – a rejoint la table des observateurs. Je sens qu'elle a envie de participer. Je trouve que la présence d'observateurs apporte un plus à ce genre d'atelier : nous avons une petite table dans le coin de la salle, ce qui crée un second plan d'attention, une scène sur la scène. Je n'ai jamais vu un tel montage dans ma vie professionnelle. Un atelier sur la communication animé par deux facilitatrices externes et, en observateurs, deux conseillères en communication, amies de la DG, et un thésard, lui-même consultant en management et ami du PDG. L'attention ne faiblit jamais. Si jamais le niveau de participation ou d'éveil baissait, notre observation le ferait remonter automatiquement. Si quelque chose se passait moins bien que prévu au niveau de l'animation, le sentiment de l'observation le signalerait. Bien sûr, la condition nécessaire est une certaine complicité entre les consultants et les observateurs. L'atelier lui-même constitue « une action qui est en train de se produire ». Dans ce sens-là, pourrait-on effectivement parler de recherche-action ? C'est un méta-atelier simultanément, un atelier dans un autre atelier. On devrait généraliser ce genre de pratique, me dis-je, mais bien des consultants le refuseraient, car cela exposerait trop les techniques qu'ils utilisent pour amener les participants dans une direction souhaitée.

Pour conclure cette première moitié du chapitre 4, une fois intégré et expliqué que (1) je ne suis pas un complet *outsider*, mais que c'est une des conditions de mon accueil dans le contexte d'une entreprise familiale et que (2) je ne suis pas mandaté pour une intervention de conseil, il n'en demeure pas moins que je suis là, dans l'instant présent, en train de vivre avec les participants les actes et les paroles qui ont lieu. Je les vois rire ou se mettre en colère. La vie de l'entreprise observée devient un théâtre à plusieurs niveaux imbriqués. Mon design de recherche va donc nécessairement faire de moi, physiquement et mentalement, l'instrument de mesure, le lieu d'une réalité vécue qu'il faudra percevoir et qu'il faudra restituer. D'où le choix discuté ci-après de mon positionnement au regard du tournant récent nommé '*turn to affects*'.

Entretien avec Bob Rossi, le 25.10.2019

BOB : « Je pense que pour moi, ça a été salvateur. Que tu sois avec nous, le fait que tu participes aux réunions, que tu sois là, un peu le fantôme d'une nouvelle idée qui se propage comme ça dans les deux entreprises, quelque part ça a déjà apaisé les tensions, ça a calmé les caractères, parce que comme ça, il y a un « sage » qui est là, qui nous apporte une autre vision des choses et qui nous conforte, mais sur un mode silencieux beaucoup plus passif, calme, pacifique, pas passif (rires) pardon... Si, passif aussi, parce que pas de transpiration d'idées, que des petites touches, comme ça de temps en temps, donc plutôt passif effectivement mais présent. (On appelle ça non-participant) C'est ça.

4.2. Positionnement vis-à-vis du *turn to affects*

4.2.1. Comment percevoir ?

Extrait du journal (4.12.2018)

« J'ai raconté à Anne mes observations « auto-ethnographiques » et notamment le fait que la qualité du moment se traduit en moi par des sensations corporelles, comme par exemple les échanges de regards ou mon irritation face aux conflits. Cela renvoie à mon expérience du théâtre... suis-je spectateur ou acteur ? »

Harold Garfinkel a été durement critiqué, dans les années 1980, pour les dangers soulevés par la radicalité d'une approche recommandant de revenir « aux choses mêmes » selon une expression empruntée à M. Merleau-Ponty (1976), avec comme seule voie apparente l'observation et la description de situations réelles, telles qu'elles sont concrètement vécues. Avec comme nécessité de contrecarrer notre tendance à la sublimation intellectuelle, qui engage la thématization de l'objectivité des faits sociaux dans une impasse (Fornel et al., 2001). Comment y parvenir ? Avec quels instruments autres que nos sens ?

Comme le rappelle John van Maanen, “*Fieldwork is a technique of gathering research materials by subjecting the self – body, belief, personality, emotions, cognitions – to a set of contingencies that play on others so that over time, usually a long time, one can more or less see, hear, feel and come to understand the kinds of responses others display (and withhold) in particular social situations.* (Maanen, 2011)”

L'origine du mot 'affect' tel que nous le comprenons se trouve dans le livre III de l'Éthique de Spinoza : « J'entends par affects ces affections de corps qui augmentent ou diminuent, favorisent ou empêchent sa puissance d'agir, et j'entends aussi en même temps les idées de ces affections. » (Spinoza, 1993 Ed. orig. 1677). Nous pouvons en être nous-même la cause (Spinoza appelle cela agir) ou la cause peut-être hors de nous (Spinoza appelle cela pâtir), auquel cas l'affect est alors nommé passion par le philosophe. L'affect, ressenti dans le corps et donc capable de nous *affecter* durablement, aura potentiellement le pouvoir d'informer chacun qualitativement sur la direction dans laquelle il conduit sa vie ou sent que sa vie est

conduite ; sous réserve que quelqu'un, lui-même ou les autres, soit capable de déchiffrer ces signaux.

L'une des raisons pour lesquelles nous aurons besoin de prêter une attention accrue aux affects est la recherche d'une dynamique d'évolution des pratiques et, plus largement, d'une dynamique de transformation liée aux pratiques, incorporant les affects comme lien entre la pratique, la personne et le milieu ambiant. Nous avons vu que M. Feldman, dans son analyse de la capacité intrinsèque de changement des routines organisationnelles, met l'accent sur l'écart entre l'*outcome* d'une routine (au sens de toutes les conséquences observables), tel qu'il est perçu par les acteurs, et le but initial dans lequel elle était définie et réalisée. Dans le cas de routines annuelles et codifiées, et surtout dans le cas d'une relecture des données a posteriori, la prise de distance avec les faits observés est considérable : les données ont vieilli un an, parfois trois, avant d'être reperçues de façon solitaire par la chercheuse.

Dans la mesure où nous considérons des routines et des pratiques non codifiées, l'évaluation du décalage entre « ce que nous faisons ou disons » et « ce que nous percevons comme résultat de l'action » donne lieu à une appréciation qui comporte une donnée affective. La seule voie d'accès à ce décalage consistera à prêter attention simultanément à ce que les gens font ou disent et à ce qu'ils ou elles paraissent ressentir à propos de l'interaction qui en résulte. Si l'on va au bout de cette démarche, il s'agit d'engager les cinq sens dans une approche esthétique de l'organisation au sens où la décrit Antonio Strati dans son ouvrage 'Esthétique et Organisations' (2004). Strati attire à juste titre l'attention sur une totale ignorance, voire une élimination du rôle des sens, habituelle dans la théorisation des organisations au XXe siècle et récemment combattue par l'apport progressif des sciences sociales et des méthodes qualitatives. L'auteur intègre au passage, dans les facteurs d'évolution de la pensée sur les organisations, l'approche par les pratiques ainsi que la réflexion structurationniste, avec l'apport de Latour sur l'intégration des actants non-humains, ceux-ci pouvant être aussi variés et sensibles que des aliments, des espaces de travail ou des chansons. Les faits sensoriels et émotionnels peuvent ainsi devenir des faits organisationnels, par la pratique (Strati, 2004). A titre d'illustration, Strati cite par exemple le cas de deux collaboratrices gênées par un chanteur de rue, le jour de chaleur où il faut ouvrir la fenêtre, et qui finissent par entrer en conflit avec leur responsable hiérarchique au sujet d'un possible réaménagement des locaux.

Nous le verrons sur le terrain, certains déterminants de l'action, fréquemment exprimés par les collaborateurs, sont liés à l'agréable et au désagréable, au beau et au laid, à ce qui sent bon ou mauvais, à l'énervement occasionné par les interfaces de gestion ou le désordre dans l'entrepôt et souvent, à l'inconfort causé par un ton de voix cassant ou un client en colère.

Bien sûr, il est normal que l'esthétique, au sens le plus étroit, joue un rôle dans une entreprise de peinture-décoration qui met cette dimension en avant, une entreprise de travail manuel où les produits sentent et où les chantiers sont beaux, qui organise chaque année une exposition d'artistes locaux modifiant les locaux en profondeur et dont le vernissage constitue un rendez-vous symbolique fort pour tous les collaborateurs.



Fig. 3 - Vernissage dans les locaux

Au-delà du simple rapport esthétique-art, le choix en commun, par exemple, d'une moquette pour le couloir négociée auprès du fournisseur favori et posée par les « gars maison » est une pratique qui constitue l'équipe commerciale élargie (cf. Obs. #48). De la même façon, l'achat en 2015 par HYPERSOLS d'une des œuvres exposées, librement choisie par les salariés, les initie à une pratique autonome de la décision.

Témoignage de Bob en réunion d'équipe (16.09.19)

« Ils me demandaient : dites-nous quelque chose, et moi : non ! une heure avant l'échéance, ils arrivent avec deux choix, et je leur dis : non, choisissez vous-mêmes. Ils ont choisi une photo avec une symbolique de bateau, de ligne de flottaison, symbole de l'entreprise libérée... Coût de l'œuvre : 150€ alors qu'il y avait des tableaux à 10 000€ »

Moriceau et Paes présentent le 'turn to affects' comme une orientation méthodologique capable d'offrir un meilleur accès à toutes les dimensions esthétiques de l'observation, évitant ainsi de modéliser des organisations « désaffectées », en s'ouvrant tout autant au sensible qu'à l'intelligible, aux affects qu'à la rationalité ; la limite étant « qu'à vouloir demeurer dans l'univers des affects, on risque de ne pas réussir à penser leur rôle et leurs enjeux dans le comportement des organisations. (Moriceau & Dos Santos Paes, 2013, p. 368) ».

Dès lors, quand on est soi-même le capteur, comment bien s'exposer ? *“To gain maximum exposure to aesthetic dimensions, [...] this turn requires from the researchers to “be here” trying to reach the maximum openness to present experience [...] We paid special attention to moments when we happen to be moved, feeling for example joy, surprise, fear or anger, and tried to reflect from these experiences* (Moriceau & Paes, 2016, p. 83)”

Paradoxalement, l'observation non-participante m'a fait ressentir un sentiment d'exposition plus fort, par le fait de garder ses impressions pour soi, sans les laisser filer à travers le dialogue, du fait que l'on n'est acteur d'aucun des processus métier qui sont mis en œuvre. Les seuls moments d'interaction entre les participants et moi-même seront classés dans deux catégories : (1) celle des échanges informels, analogue aux échanges de couloir ou de cafétéria, et (2) celle explicitement identifiée comme une pratique nommée « interaction avec l'observateur », qui crée un autre moment en rupture avec la conversation de travail en cours et peut donc être nettement séparée dans le récit (cf. chapitre 5, Tab. 15).

Lorsqu'on s'intéresse à ce que l'on est capable de percevoir en même temps que les « autres », on est en droit de se demander : à quelle distance faut-il se tenir pour observer sans participer, ou pour participer sans déroger à mon statut d'outsider ? Le point commun entre toutes les approches ethnographique est l'inconfort, résumé selon Van Maanen dans l'apparente contradiction entre observation et participation : « toutes se fondent plus ou moins sur une forme prolongée d'observation-participante, expression passe-partout et oxymore, définissant l'une des façons les plus impressionnantes jamais inventées de se mettre mal à l'aise (Maanen, 2011, p. 219) ¹⁵»

L'abondance des courants et appellations, parfois distincts uniquement par la sémantique, comme le soulignait Olav Eikeland, cité plus haut, nous force à une réflexion sur la difficulté d'affirmer un positionnement méthodologique. Depuis une vingtaine d'année, le terme de « tournant » (en anglais *turn*) est utilisé de façon conventionnelle pour qualifier des courants qui cherchent à définir leur spécificité. Outre le '*practice turn*' où nous sommes ancrés depuis le début, nous avons pu nous inspirer de l'approche du temps chez les historiens (Marchais-Roubelat, 2017, 2018, 2021), ce qui ne nous inscrit pas pour autant dans un

¹⁵ “All rely on some form of lengthy participant-observation, a rather stock if oxymoronic phrase that indexes one of the most impressive ways yet invented to make ourselves uncomfortable »

‘*historic turn*’ en science des organisations (Beltramini, 2016). Après le ‘*turn to affects*’, il nous serait possible de revendiquer une utilisation du récit qui ferait allégeance au ‘*narrative turn*’, alors même que dans la pratique du chercheur, le tournant vers les affects, tout comme l’autoethnographie sur laquelle il s’appuie, contient déjà une forte composante narrative. D’où la question : combien peut-on prendre de tournants successifs sans se perdre ? Certains en contiennent-ils d’autres ? De combien de composantes a-t-on besoin pour définir précisément où l’on se trouve ? C’est à cette confusion que Silvia Gherardi (2019) tente d’apporter un recentrage en introduisant l’étiquette ‘*affective ethnography*’ qu’elle définit comme : « *a style of performative ethnographic process that relies on the researcher’s capacity to affect and be affected in order to produce interpretations that may transform the things that they interpret* (Gherardi, 2019, p. 2).¹⁶ »

Il ne s’agit pas d’une ethnographie des affects, mais d’une pratique de recherche qui prend en compte tous les éléments enchevêtrés d’une situation afin de les lire ensemble, les uns à travers les autres, comme des données en mouvement. Dans notre cas, l’attention complète et la présence dans l’espace de travail permettra notamment de percevoir comment tel couloir peut entrer en résonance avec la relation entre plusieurs personnes, ou de déchiffrer les impacts organisationnels de ce qui fait de tel espace commun un « endroit » particulier (Gherardi, 2019).

Si l’on suit S. Gherardi sur cette voie, on pourra tirer avantage des inconforts que nous avons identifiés. Il paraît possible d’agir tout en étant agi, d’affecter tout en étant affecté. L’auteure réclame un pas de plus pour s’écarter des anciennes dichotomies entre la posture de l’observateur totalement étranger à la scène et celle du chercheur intégré qui se sent conscient d’agir ; ce pas de plus consiste, pour les méthodologies affectives, à « prêter attention à l’affect comme étant le pouvoir d’agir, à travers deux concepts ayant en commun une épistémologie performative : l’expérimentation et l’interprétation performative (Gherardi, 2019) ». Ceci nous amène à envisager que sur ces trois piliers que constituent pour Gherardi le ‘*being in*’, le ‘*becoming with*’ et l’‘*acting within*’, on fait plus que produire de la donnée, on produit aussi du soi, de l’autre, et de l’organisation. Ce qui changera en conséquence la manière de restituer ce que nous trouverons.

¹⁶ « Un style de processus ethnographique performatif qui repose sur la capacité du chercheur à affecter et être affecté de façon à produire des interprétations qui puissent transformer les choses qu’elles interprètent. »

4.2.2. Comment restituer ?

Percevoir sans restituer est une perte pour l'activité de recherche, même si les perceptions laissent une trace dans la mémoire et peuvent influencer tout ce qui sera restitué ultérieurement. Le but est de produire de la connaissance, que celle-ci soit manifestée, selon la *grounded theory*, par l'émergence de concepts ou qu'elle se présente comme le rendu de l'expérience vive, selon les termes de Moriceau (2019, p. 55). Avant même de produire de la connaissance, il importe de produire une trace conservable à partir de l'expérience brute. Il s'agit davantage de raconter que de rendre compte.

Pour autant, cette pratique peut-elle se qualifier d'autoethnographie, au sens d'une étude portant sur le parcours de vie personnel (Ellis et al., 2011; Moriceau, 2019; Rondeau, 2011) ? Pas à proprement parler, car ce que j'ai vécu n'était pas le sujet de ma recherche mais seulement un moyen d'accès, un instrument de mesure. *A contrario* d'études qui motivent l'autoethnographie par des parcours de vie dans la maladie ou le deuil, des situations d'exclusion ou de maltraitance, de tension entre communautés, des situations où les gens souffrent. Nous pourrions à tout le moins y puiser des enseignements en faisant nôtres les questions qui s'y posent, en particulier comment « transformer ce matériau si riche et personnel en source de compréhensions et de réflexions sur les organisations (Moriceau, 2019) ». Dans le travail de l'écriture, et le lien avec la théorisation, j'aurai donc soin de distinguer les différents niveaux de « je », notamment celui qui ressent et celui qui raconte ce qui a été ressenti pendant que l'action racontée avait lieu. « Prenant cette expérience comme celle d'un autre, tout en la comprenant de l'intérieur, le chercheur se dédouble, étant à la fois chercheur et témoin, l'un enrichissant et contrôlant l'autre, mettant en perspective et en relief ce qui est confié, il peut aller, s'il y arrive, vers une contribution à la fois empiriquement dense et théoriquement profonde (Moriceau, 2019, p. 59) ». Ce dédoublement assure en outre, par une forme de surveillance personnelle, un moyen de se tenir à l'écart des pratiques du consultant.

En outre, je surveillerai, dans le travail de terrain, le décalage entre les deux temps de l'observation et de la retranscription : si les entretiens ont été enregistrés et retranscrits *in extenso*, en revanche les réunions ont été prises en notes car l'introduction d'un enregistreur

en réunion a été écartée comme trop « déformante »¹⁷. Il y a donc un geste de prise de notes manuscrites à la volée, aussi détaillées que possible, puis un appel à la mémoire le lendemain pour rétablir dans un texte sous MS Word la plus grande justesse possible des émotions, telles que l'ennui, la peur, la joie ou la colère, ainsi que de leurs effets en chaîne. Une fois le texte conservé, le travail de codage aura parfois lieu des semaines plus tard, utilisant des tags comme *#rires* (42 occurrences) ou *#brutal* (10 occurrences). Ce travail est détaillé au chapitre 5.

La forme du journal d'observation, quasiment depuis le début, s'inspire d'une technique recommandée par la britannique Megan Reitz, dans une réflexion méthodologique à propos de ses travaux sur les aspects relationnels du leadership. Afin de résoudre le dilemme entre la netteté des concepts émergents et la réalité de l'expérience vécue, celle-ci choisit d'emprunter une technique élaborée par Peter Senge (2006) à partir de la théorie de l'action d'Argyris et Schön ; elle consiste à séparer les notes en deux colonnes, la colonne de droite étant réservée aux propos réellement tenus, celle de gauche réservée aux pensées de l'observateur, « tout ce qui vous était passé par la tête sans être dit » (Reitz, 2017, p. 429).

Finalement j'opterai à l'usage pour un code couleur avec une colonne de gauche contenant ce que j'ai vécu en parallèle de la conversation, c'est-à-dire à la fois les faits et gestes observés de manière objective (en noir) et mes propres réflexions (en rouge). De larges périodes du journal se trouvent en annexe (2 et 3) et un grand nombre d'extraits sont reproduits au chapitre 5.

En voici un exemple postérieur au premier confinement (Obs. #63), qui montre le commencement d'une réunion du lundi (06.07.2020). En général, les premières notes sont rapidement notées sur le cahier pendant que j'attends l'arrivée égrenée des autres participants dans la salle (On trouvera une présentation des personnes rencontrées au cours du travail de terrain au [chapitre 5, § 5.1.](#))

¹⁷ On en verra comme indice le caractère interruptif et parfois chargé de tension de remarques faites par l'un ou l'autre des dirigeants familiaux (à l'exception de Jane) de la forme « tu notes ça, hein, Pascal ? » ou « qu'est-ce que tu notes, là ? » (Cf annexe 3).

Mes observations (ce que j'ai vécu)	Verbatim (ce que j'ai entendu)
<p>Arrivée 16h30. Ambiance plutôt joyeuse pour ce lundi après-midi fraîchement déconfiné. A l'accueil, Olga et Clémentine #plaisantent (à propos de cultures potagères mise en vogue par le confinement) sur la façon de faire rougir les tomates en se mettant nu.</p> <p>Au premier, Max Rossi se plaint d'une odeur de camembert qui provient d'un fromage apporté par Fanny. Il s'approche tout près et me donne une bourrade à l'estomac.</p>	
<p>Je suis touché, au propre comme au figuré, par cette manifestation amicale.</p> <p>Joe est au planning avec Kurt, Vlad et Antonio (de chez HYPERSOLS).</p> <p>Je me demande si Joe a accepté de se limiter à un rôle de suivi de production en plus d'un peu d'apport d'affaires. Si c'était le cas, cela correspondrait à une évolution des rôles analysée par Cadieux et Lorrain.</p> <p>Dans le bureau proche de la salle de réunion, Colette et Maurice enchainent sur les peintures à base de caséine qui sentent mauvais quand elles vieillissent dans le pot. #Rires.</p> <p>16h45. Je suis seul avec Wanda dans la salle Argile et en profite pour la questionner sur son départ à la fin du mois. Elle aura bientôt les résultats de son BTS et va enchaîner sur une License en alternance dans la partie commerciale de l'immobilier, afin de voir tous les côtés du bâtiment. Elle est souriante comme toujours.</p> <p>16h53 Bob et Fanny arrivent, puis Maurice et Colette, et un peu plus tard Pablo et Sanjar.</p> <p>La réunion dite « de 16h30 » va pouvoir commencer, me dis-je. Il n'y aura pas de liminarité. Les conversations sont déjà en cours dans le couloir au moment où l'on s'assoit.</p>	<p>MAX : « ça va, toi ? »</p>
	<p>FANNY : « on va repeindre deux wagons qui servent de bibliothèque. C'est une offre à tarif réduit que Joe a négociée au titre du mécénat... »</p>

	<p>BOB : « Il sait comment ça fonctionne le mécénat ? »</p> <p>FANNY : « C'est déductible de l'impôt sur les sociétés. »</p> <p>BOB : « Oui, quand on en paye, mais nous, entre l'exercice déficitaire de 2018 et le Covid en 2020, on ne va sans doute pas en payer cette année, on a encore un crédit d'impôts, donc ça ne sert à rien de faire du mécénat. »</p> <p>FANNY : « C'est une petite somme et il a bien négocié. »</p> <p>BOB : « Peut-être, mais j'aurais bien voulu en entendre parler avant ! »</p>
<p>Bob « fait du Rossi », me dis-je. Je suis #choqué par sa réaction coléreuse, dirigée contre Joe et subie par Fanny. Je voudrais intervenir pour dire qu'il n'a pas besoin d'autoriser à priori toutes les offres, mais je me tais. Bob se calme rapidement.</p> <p>Première partie : Fanny annonce 66.4K et Bob questionne d'une voix presque enfantine...</p>	
	<p>BOB : « Et qu'est-ce qu'il y a là-dedans, Fanny ? »</p>
<p>Fanny cite les chantiers, puis Colette annonce un petit chiffre et je suis touché par l'attitude très tranquille de Bob.</p>	
	<p>COLETTE : « 28.8K Les autres trucs sont à la signature, paraît-il. Et j'ai encore fait des relevés vendredi et ce matin. Le reste c'est pour HYPERSOLS ! »</p> <p>Bob : « Bon, ok... »</p>
<p>Je me demande s'il s'est rendu compte que la dernière fois, il avait été un peu #brutal avec Colette. C'est important pour lui de garder une équipe commerciale en bonne forme et il en est certainement conscient.</p> <p>Wanda a les chiffres de Sandy absente. 36K. Maurice annonce 133K sur Valeaux mais 5.7K sur les HLM et explique qu'il a des devis en retard à envoyer.</p> <p>KRAK. Je suis content. Quel chemin parcouru depuis janvier 2019 dans la manière dont chacun prend la responsabilité de son action commerciale et la raconte !</p>	

Tab. 9 – Présentation du journal en deux colonnes

Cette technique est faite pour donner accès de la façon la plus juste possible à ce que nous vivons et percevons ensemble, participants et chercheur.

La méthode de transcription des notes poursuivra donc un double objectif : raconter l'histoire au plus près des êtres et de leurs émotions, et faire naître peu à peu des schémas interprétatifs. Durant le travail de terrain, il se produira un cheminement et des aller-retours entre notre expérience de chercheur et l'expérience partagée, puis entre la capture de tous les éléments potentiellement signifiants et le travail sur le récit, et enfin entre les constats et les attentes théoriques. C'est ce travail progressif de transformation et de préservation du sens dont nous allons tenter de rendre compte au chapitre 5.

5. Exploitation de la matière issue du terrain

5.1. Présentation détaillée de l'entreprise

5.1.1. Environnement économique et histoire

L'entreprise ROSSI, créée en 1952 par Abel Rossi (1925-2021), occupe une place notable dans son environnement géographique (plusieurs départements en France). Elle s'est distinguée dès le départ par des travaux de peinture, rénovation de façade et décoration haut de gamme. Cette empreinte de la marque sur le territoire est due principalement : (1) à sa longévité, visible dans la familiarité du nom, à travers une flotte de véhicules utilitaires et des toiles signalétiques (ou « calicots ») sur les chantiers, (2) à un souci affirmé de qualité, via un personnel maison compétent et stable, de bons choix de produits et un conseil en matière de couleurs, (3) à une inscription dans le tissu économique et politique local via la notabilité et le charisme de ses dirigeants, familiers de divers réseaux, notamment avec l'arrivée de la deuxième génération (Max et Joe Rossi). C'est une entreprise qui « existe » dans son environnement.

Dès les années 1980, l'entreprise s'est trouvée confrontée à la concurrence croissante d'entreprises du bâtiment moins attachées à leur personnel et plus orientées sur la rentabilité. La montée en volume des sous-traitants, moins rigoureux en termes de gestion sociale, et l'emploi de travailleurs détachés, régis par des systèmes sociaux étrangers plus souples, a généré une forte tension sur le marché. La crise immobilière sur fond de crise globale en 2007-2008 a mis l'entreprise en péril, de même que l'ensemble du secteur.

Jane Rossi, la fille de Joe, rejoint l'entreprise en 2014 comme Responsable Administrative. La nature de l'activité a progressivement évolué pour faire face à la concurrence indirecte des grandes surfaces d'outillage et matériaux (Leroy-Merlin, Castorama) ainsi qu'à un artisanat quasi-individuel aux coûts de structure allégés. En

réaction, le marché adressé par ROSSI est devenu plus institutionnel et s'est ainsi élargi du particulier vers les entreprises, puis vers les bâtiments publics (hôpitaux, écoles, parkings).

Dans le même temps on a pu sentir l'influence stratégique de la société voisine HYPERSOLS, fondée par **Bob Rossi**, le fils de Max, pour compléter l'offre de l'entreprise familiale, principalement par le partage d'expérience et de pratiques commerciales : cette influence se traduit par la montée en charge de contrats pluriannuels globaux d'entretien du parc immobilier par les grandes municipalités des environs.

Enfin, la sensibilité écologique propre au secteur du bâtiment se manifeste sur divers plans :

- Les contraintes appliquées via la réglementation des marchés publics, incitant à modifier les pratiques au niveau du parc de véhicules ou du traitement des déchets de production,
- Les politiques publiques du bâtiment et les aides gouvernementales indirectes pour la réfection visant les économies d'énergie (système du Cumac¹⁸),
- Les matériaux innovants, d'origine naturelle ou recyclés.

5.1.2. Deux entreprises pour une double succession

Si la succession, objet principal de notre recherche, est celle qui a lieu au sein de l'entreprise familiale ROSSI, il est essentiel de garder à l'esprit que le contexte où elle se déroule est celui de **deux entreprises**, qui sont à la fois très proches tout en étant nettement séparées. Au moment où nous allons commencer notre ethnographie, ROSSI et HYPERSOLS sont deux entreprises du bâtiment qui partagent :

- Le même secteur avec des métiers complémentaires sans être concurrents (la première est plutôt spécialisée dans les façades, les murs et les plafonds, la deuxième dans les sols),

¹⁸ Le système Cumac (cumulé-actualisé) permet la valorisation financière des économies d'énergies en kWh. Il permet ainsi aux producteurs d'énergie d'acheter aux ménages et aux entreprises le fruit de leurs efforts pour réduire les amendes dues à l'état du fait de leur incapacité à réaliser eux-mêmes les économies exigées.

- Les mêmes locaux (cf. fig. 5a et 5b) depuis 2003 : un bâtiment unique avec cantine commune, dont les deux parties mutuellement accessibles par des couloirs et séparées par des portes qui peuvent être, selon les moments, grandes ouvertes ou fermées à clé.
- Les mêmes clients (l'une étant parfois cotraitante ou sous-traitante de l'autre), avec des affaires partagées qui sont parfois des pommes de discorde entre Max et Bob Rossi,
- Les mêmes fournisseurs, aussi bien pour les matières premières, l'outillage et le parc automobile que pour l'informatique et le conseil,
- Les mêmes outils de gestion, pour la comptabilité ou le parc auto,
- Certains salariés (peu nombreux) qui jouissent de deux contrats à mi-temps, ou parfois évoluent d'une entreprise à l'autre,
- Une célébration annuelle commune sous forme d'une exposition d'artistes locaux avec un vernissage où se pressent clients, amis et relations.

Pour autant, les deux entreprises sont totalement indépendantes et n'ont aucun lien capitalistique entre elles. HYPERSOLS a été reprise à l'état d'embryon (pour ne pas dire créée) par Bob Rossi à une époque (1995) où son père et son oncle régnaient ensemble sur l'entreprise familiale, ne laissant aucune place pour ses propres ambitions d'entrepreneur et de jeune dirigeant. La relation avec son père exigeait par ailleurs qu'il fasse ses preuves de façon autonome, quasi-compétitive. Entre 2003 et 2014, ces deux entreprises colocataires, avec leurs entrées séparées, n'avaient aucun contact entre elles. Les points communs que nous constatons en arrivant sont très récents. C'est seulement avec l'arrivée de Jane en 2014 que (1) Bob prend conscience qu'un jour il pourrait diriger l'entreprise familiale et (2) qu'une politique de rapprochement est progressivement adoptée dans le quotidien des pratiques. Il est encouragé dans cette voie par son grand-père Abel Rossi, le père de Max et Joe, donc le premier fondateur.

Comme dans beaucoup de PME, il n'existe aucune représentation visuelle de l'organisation ou organigramme, ni aucune définition stricte ou institutionnalisée des fonctions.

Extrait d'entretien avec Colette, Directrice de clientèle (11.10.19)

Quand je suis arrivée, on ne m'a pas vraiment présentée, donc ça a été un peu compliqué, il a fallu que je fasse mon autoprésentation pour l'ensemble du personnel de l'entreprise, les gens se demandaient pourquoi j'étais là. La personne qui m'a accueillie, c'est Jane, elle m'a très bien accueillie, elle m'a montré mon poste de travail, etc. et puis après c'est Fanny qui m'a présentée aux gens, qui expliquait un peu les choses, mais en fait je n'ai jamais été vraiment présentée [aux collègues]. Ils n'ont jamais été, ni les uns ni les autres, capables de dire : Colette, elle est là pour faire de la promotion commerciale, elle sera directrice commerciale, pour développer tel département, travailler en binôme avec Joe qui voulait lâcher, prendre un peu de distance et puis m'occuper de mes anciens clients, conserver mes clients et les faire venir.

La seule partition structurante qui existe dans l'entreprise se fait entre trois métiers nettement cloisonnés : le Bureau d'étude / commercial, la production des chantiers et la gestion / comptabilité. Les rôles de chacun, et en particulier des dirigeants de la deuxième génération, Max et Joe, ainsi que celui de Jane, sont déterminés par leurs aptitudes et leurs goûts personnels : Max est plutôt un gestionnaire financier, Joe plutôt un décorateur tourné vers le marché des particuliers aisés et un homme de production, tous les deux étant également versés dans le développement commercial via les réseaux d'influence et l'ancrage territorial. Jane s'occupe de la gestion administrative et sociale. Joe assume depuis quelques années la position de Président et Max celle de DG, mais Joe n'aime pas ce rôle qui le place éventuellement dans une position de responsabilité pénale, lors d'accidents du travail ou de troubles divers.

Le schéma relationnel à quatre ne saurait être ignoré. Toutefois, il importe pour notre approche par les pratiques de ne pas trop vite l'investir d'affects *a priori*, ni de le figer, pour deux raisons : (1) nos entretiens livrent des éléments très marquants sur lesquels on peut à tort fonder une généralité sur une relation, alors qu'ils ne sont que l'écho entre un épisode passé et un moment d'interaction avec le chercheur et (2) notre fond culturel (tout comme nos mémoires personnelles) est plein de schémas prêts à l'emploi et de clichés romanesques concernant les rapports familiaux, tout au plus aptes à nourrir des construits symboliques pour ordonner une masse de situations dont la singularité nous échappe (Dumas, 1989).

Max	Liens et tensions entre frères	Joe
Liens et tensions Père-Fils	Liens et tensions Oncle-neveu et Oncle-Nièce	Liens et tensions Père-Fille
Bob	Liens et tensions Cousin-Cousine	Jane

Tab. 10 – Schéma relationnel à quatre

Des moments forts, situés dans le passé récent, montrent la complexité du jeu à quatre, alors même qu'un des acteurs (Bob) est en apparence hors du champ. Ainsi quand Joe raconte l'arrivée de Jane :

Extrait d'entretien avec Joe Rossi

« Et donc ma fille [Jane] est venue ici, et ç'a été difficile, parce qu'il a fallu que je m'engueule avec Max comme jamais on s'était engueulés. Jamais. Le bureau a pété, mais grave... [...] Il partait du principe que ce n'était pas une bonne idée. J'ai dit je suis désolé, aujourd'hui, c'est la seule idée possible, la seule idée de transmission possible, ou sinon je vendais la boîte. Sinon, on la mettait sur le marché, on vendait nos parts à qui voulait les prendre, et on aurait peut-être trouvé quelqu'un qui voulait acheter le nom. »

Au 1er janvier 2019, Bob devient PDG de la maison ROSSI tout en restant PDG d'HYPERSOLS, et Jane devient Directrice Générale de ROSSI. Chacun d'eux reçoit 30% des parts. Max et Joe, restant propriétaires de 20% chacun, endossent respectivement les rôles de Directeur Délégué et de Conseiller spécial membre du conseil des actionnaires.

La double succession peut se visualiser aisément en utilisant le modèle à trois cercles (*'three-circle model'*) de Tagiuri et Davis, que nous avons présenté au chapitre 1. Nous avons également fait figurer Paul Rossi, le fils de Bob, qui arrive très progressivement dans l'entreprise par le biais de stages et ne joue à cette époque qu'un rôle tout-à-fait marginal.

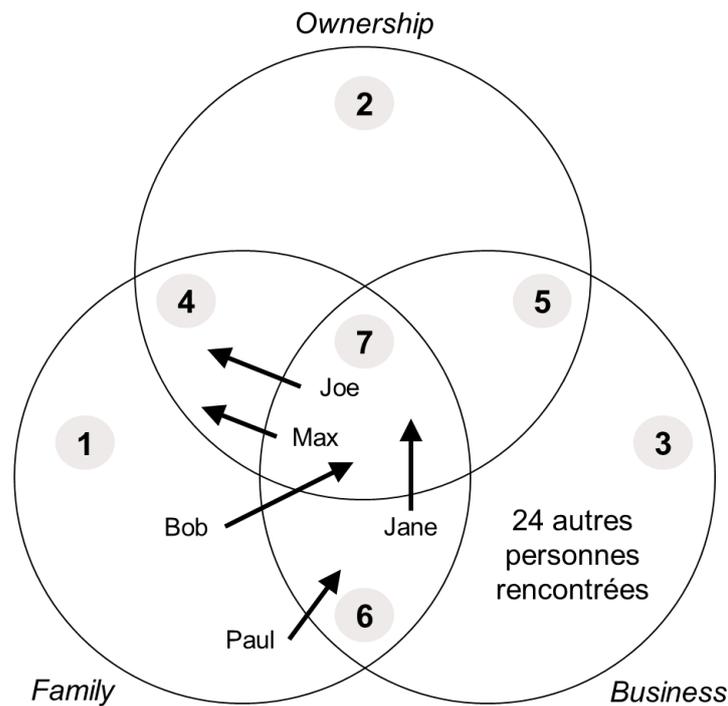


Fig. 4 – La succession représentée sur le 3-circle model

Le rôle des autres membres de la famille Rossi, non actifs dans l'entreprise et non-détenteurs du capital (zone 1) est faible, voire inexistant. C'est même une des caractéristiques de l'entreprise sur laquelle tous les protagonistes sont d'accord, que le fait d'exercer un rôle actif est une des conditions indispensables pour détenir une part du capital. L'existence d'actionnaires non actifs est a priori exclue, les zones 2 et 4 doivent être vides. C'est pourtant ce qui va se passer pour Max et Joe, créant de fait une contradiction entre la règle admise et la situation de succession, empêchant quasiment celle-ci d'aller à son terme avec leur retrait total des affaires. Réciproquement, il est indispensable que les dirigeants membres de la famille, deviennent actionnaires dès le moment où ils exercent des mandats sociaux (zone 7), comme ce sera le cas pour Jane et Bob.

Le rôle de la famille en tant que collectif source d'influence sur les quatre protagonistes, n'est jamais apparu comme déterminant dans les récits recueillis ; et ce, même s'il serait faux d'exclure totalement l'influence des dialogues occasionnels avec les époux et épouses, frères et sœurs, parents et grands-parents, qu'a pu avoir chaque protagoniste, par exemple lors de repas de famille, comme le raconte Paul, qui évoque l'entreprise en disant « ça » :

(Entretien avec Paul Rossi, le fils de Bob, né en 2001)

« Même quand on se retrouve avec Joe et mon grand-père, c'est rare qu'on fasse des grands repas tous ensemble, mais quand on en fait, voilà, on est obligé de parler de ça un minimum. C'est un peu le bébé de tout le monde dans la famille Rossi, donc on parle beaucoup de ça.

Le schéma à trois cercles rend également visible le nombre important de personnes de chez ROSSI uniquement (hors HYPERSOLS), rencontrées et citées dans le journal d'observation, qui sont concentrées dans la zone 3, celle où, en théorie, le jeu de la succession ne se passe pas. Notre objet de recherche sera justement d'aller voir ce que vivent ces personnes entre l'été 2018 et le printemps 2021.

La réunion commerciale du lundi deviendra notre poste d'observation privilégié au cours de l'adaptation du design de recherche, principalement en raison du fait que c'est la seule qui soit régulière, imprimant une forme de rythme au processus de succession, et parce qu'elle offre une occasion régulière de dialogue à des dirigeants qui ne se parlent pas dans le cadre du travail, hors incidents.

5.1.3. Personnes rencontrées hors dirigeants familiaux

La liste qui suit correspond à l'ensemble des personnes dont la rencontre figure dans le journal d'observation. Avec certaines, nous avons eu également un entretien individuel indiqué par le code EI dans la quatrième colonne. Leur appartenance structurelle est indiquée par les tags : ROS, HYP et EXT. Les prénoms ont été modifiés par une volonté d'anonymisation complète. Les personnes parties au cours de la recherche sont en grisé.

Le rôle de « **Métreur / Métreuse** », rôle-clé spécifique au bâtiment, consiste à prendre les mesures chez le client afin de budgéter l'intervention dans le cadre d'un devis. Il s'élargit parfois à une activité commerciale, le métreur pouvant aller au bout de la formalisation du devis. Le métreur interagit en interne pour valider la justesse et l'acceptabilité des prix qui résultent de son métré.

Participants réguliers de la réunion du lundi

Chang	Apprenti métreur (<i>parti au cours de la recherche</i>)	HYP	EI
Colette	Chargée de clientèle	ROS	EI
Fanny	Métreuse / Chargée de clientèle	ROS	EI
Jamila	Métreuse (<i>arrivée et partie au cours de la recherche</i>)	ROS	
Maurice	Chargé de clientèle adjoint (<i>arrivé au cours de la recherche</i>)	ROS	
Pablo	Métreur / Chargé de clientèle	HYP/ROS	EI
Sandy	Métreuse / Chargée de clientèle	ROS	EI
Sanjar	Dir Technico-Commercial (<i>arrivé au cours de la recherche</i>)	HYP	EI
Urbain	Ex-chef métreur (<i>parti au cours de la recherche</i>)	ROS	
Wanda	Apprentie métreuse (<i>arrivée et partie au cours de la recherche</i>)	ROS	

Tab. 11a – Participants réguliers réunion commerciale

Les quatre dirigeants membres de la famille Rossi sont tous des participants réguliers de la réunion commerciale, tantôt présents et tantôt absents. Leur présence même, leur heure d'arrivée ainsi que les modalités de leur entrée dans la conversation ou de leur sortie du collectif sont fortement signifiantes et exercent une influence notable sur l'atmosphère et la manière dont se déroulent les événements. Nous verrons au chapitre 6 comment ces moments particuliers jouent sur l'évolution au cours du temps de l'autorité accordée par l'équipe à chacun de ses dirigeants.

Participants occasionnels de la réunion du lundi

Bernadette	Comptable	ROS	EI
Ingrid	Comptable	HYP	EI
Karim	Apprenti métreur (<i>arrivé au cours de la recherche</i>)	ROS	
Kurt	Directeur de production, conducteur de travaux	ROS	EI
Paul	Rossi (G4), Stagiaire polyvalent (<i>arrivé au cours de la recherche</i>)	HYP	EI
Valentina	Assistante de direction	HYP	EI
Vlad	Conducteur de Travaux	ROS	EI

Tab. 11b - Participants occasionnels en réunion commerciale

Sans oublier les deux chiens Gatsby et Pistache, participants réguliers et exceptionnels.

Autres employés rencontrés hors contexte de la réunion

Angélique	Apprentie comptable (<i>partie au cours de la recherche</i>)	ROS	EI
Antonio	Conducteur de Travaux (<i>parti au cours de la recherche</i>)	HYP	EI
Charles	Conducteur de Travaux (<i>parti au cours de la recherche</i>)	HYP	
Clémentine	Assistante de gestion	HYP / ROS	EI
Gurvan	Conducteur de Travaux freelance	HYP	
Hans	Conducteur de Travaux (<i>arrivé au cours de la recherche</i>)	HYP	EI
Jacques	Ouvrier peinture	ROS	
Jerry	Conducteur de Travaux freelance	HYP	
Loris	Ouvrier peinture et ravalement	ROS	
Manou	Assistante accueil (<i>arrivée et partie au cours de la recherche</i>)	ROS	
Mina	Comptable	HYP	EI
Naomi	Stagiaire accueil (<i>arrivée et partie au cours de la recherche</i>)	ROS	
Octave	Métreur (<i>parti au cours de la recherche</i>)	HYP	
Olga	Assistante de direction	ROS	EI
Sacha	Magasinier	ROS	
Vania	Rossi (G4), lycéen, stagiaire ponctuel	ROS	

Tab. 11c – Personnes rencontrées dans d'autres contextes

Cette liste inclut notamment tous les participants de réunions limitées au périmètre HYPERSOLS effectuées pendant notre parcours d'approche « masquée » du terrain.

Personnes extérieures aux deux entreprises

Fabiola	Consultante Management	EXT	
Giuseppe	Fournisseur peinture	EXT	
Louise	Consultante Communication	EXT	
M1 et M2	Fournisseurs isolation	EXT	
Marinette	Consultante Management	EXT	
Moufid	Prestataire informatique	EXT	
M. BleuOcéan	Fournisseur peinture	EXT	
Nestor	Métreur freelance	EXT	
Rebecca	Consultante Communication	EXT	
Ségolène	Métreuse freelance	EXT	

Tab. 11d – Personnes extérieures aux deux entreprises

Arrivées au cours de la période d’observation

			Motif
Hans	Conducteur Travaux	H	Remplacement de Charles démissionnaire
Jamila	Métreuse	R	Renfort Bureau d’études
Karim	Apprenti métreur	R	Renfort Bureau d’études
Manou	Assistante accueil gestion	R	Renfort pour Jane en gestion
Maurice	Chargé de clientèle adjoint	R	Renfort Bureau d’études / suivi clients
Naomi	Stagiaire accueil	R	Période de vacance du poste
Paul	Fils de Bob, Stagiaire Travaux	H	Changement de cap études et initiation G4
Sanjar	Directeur Technico-Commercial	H	Relai de Bob / business HYPERSOLS
Wanda	Apprentie métreuse	R	Renfort Bureau d’études

Tab. 11e – Arrivées au cours de la période d’observation

Départs au cours de la période d’observation

			Motif
Angélique	Apprentie comptable	R	Fin d’études + choix d’orientation pro
Antonio	Conducteur de Travaux	H	Départ en retraite
Chang	Apprenti métreur	H	Fin d’apprentissage
Charles	Conducteur de Travaux	H	Démission vers un concurrent
Jamila	Métreuse	R	Conflits avec les dirigeants
Manou	Assistance accueil gestion	R	Démission vers autre secteur
Naomi	Stagiaire accueil	R	Fin de stage
Octave	Métreur	H	Fin de contrat + réduction de voilure
Urbain	Ex-chef du bureau d’étude	R	Conflits avec les collègues
Wanda	Apprentie métreuse	R	Fin d’apprentissage + envie d’ailleurs

Tab. 11f – Départs au cours de la période d’observation

Les personnes en grisé dans ces derniers tableaux sont celles dont nous avons vu à la fois l’arrivée et le départ. Quelques autres personnes (ouvriers, apprentis, stagiaires), arrivées ou parties pendant la même période mais en dehors de notre champ d’observation, ne sont pas mentionnées ici.

Si les embauches sont clairement justifiées par des besoins de renfort suite à un départ ou un accroissement de l'activité, les départs ont des causes variées et parfois multifactorielles pouvant être une combinaison entre choix personnels, conflits et réussite moyenne sur le poste. Le pilotage de la masse salariale est considéré comme une exigence normale de la gestion et il est vécu sans drame (on peut décider qu'on « a les moyens » ou qu'on « n'a pas les moyens » d'un poste). Les apprentis sont bienvenus dans une culture des métiers manuels, mais les embauches les plus durables sont celles de personnes ayant déjà connu une expérience dans une ou plusieurs autres entreprises. Le tout constitue une dynamique sociale animée et fondamentalement improvisée (cf. chapitre 7, pratique de l'entraide et du renfort). C'est plus l'attachement réciproque entre la personne et l'entreprise qui est visé que le nombre d'années d'ancienneté en soi, même si c'en est un bon indicateur dans un climat relationnel assez direct où le ton monte facilement. Une grande importance est accordée à l'adaptation de chaque personne à un tel climat - on s'y fait ou pas – et des personnes les unes aux autres, les anciennes ayant priorité sur les nouvelles. On accepte l'idée que quand ça ne va pas, ça ne va pas, ce qui peut aller jusqu'à des conflits amenés devant les prud'hommes.

Extrait de l'entretien avec Olga, salariée Rossi (30.08.19)

Q : « C'est quoi un mauvais moment pour vous ? »

Silence.

R : « Un mauvais moment, c'est quand ça hurle au premier étage. »

5.1.4. Plan des locaux partagés entre ROSSI et HYPERSOLS

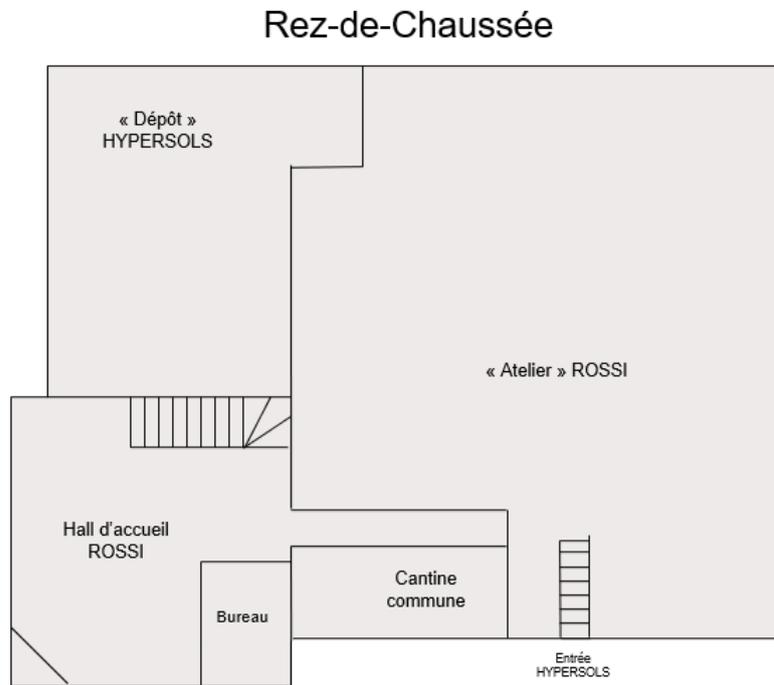


Fig. 5a – Plan du Rez-de-Chaussée

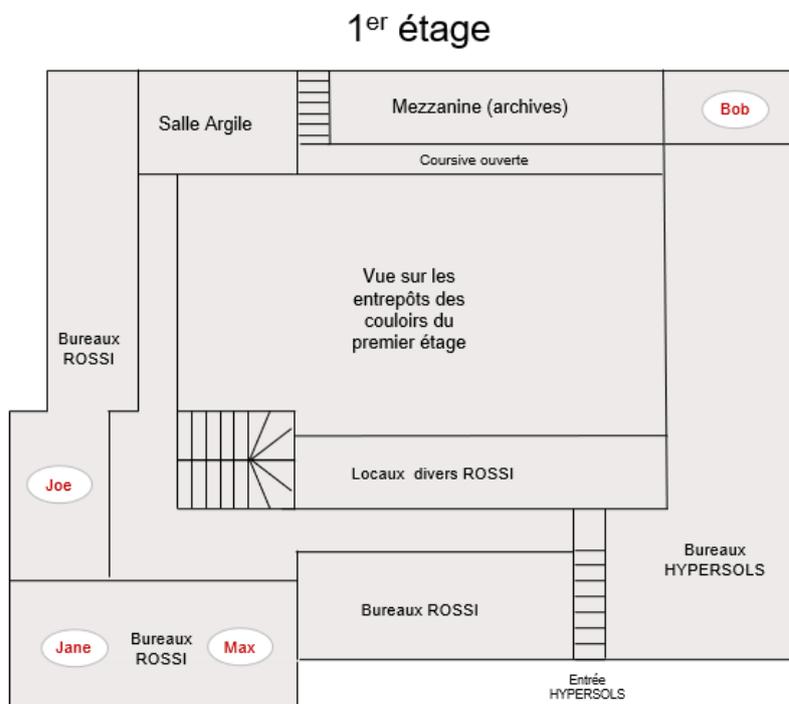


Fig. 5b – Plan du premier étage / bureaux des dirigeants

5.2. Inventaire des données brutes

5.2.1. Journal de recherche et journal d'observation

Le journal de recherche « brut » est un document de 311 pages qui couvre plusieurs périodes et comporte une diversité de formats dans un fichier Word unique.

- **Période préparatoire** : de la validation du projet de thèse (juin 2017) au choix définitif du terrain (avril 2018).
- **Période d'approche** : de l'accord donné par Bob Rossi (avril 2018) jusqu'à l'acceptation générale de la démarche ethnographique par les deux entreprises (décembre 2018).
- **Période d'observation rapprochée** : de l'instauration de la réunion commerciale du lundi après-midi (janvier 2019) jusqu'à l'espace planifié des visites (février 2020). Cette période comprend aussi tous les entretiens sauf un, réalisé en juin 2021.
- **Période du confinement (Covid-19)** : cette période hors-norme, manifestation du caractère incertain de l'époque, a généré un contexte particulier pour la vie des deux entreprises et a pu être partiellement observée, compte-tenu des mesures sanitaires, entre mars et novembre 2020. Une visite ponctuelle de suivi a eu lieu en avril 2021.

Nous avons intégré au journal des illustrations visuelles et photographiques en lien avec l'époque (gilets jaunes, alerte climat, élections, Covid...). Elles sont parfois anecdotiques, parfois prégnantes. Elles permettent de garder trace des événements qui se sont produits dans le monde extérieur à l'entreprise en correspondance avec la perception de ce qui se déroule au présent au sein de l'équipe. Ainsi, l'incendie de Notre-Dame le 15 avril 2019 a été évoqué le jour même en réunion, en rapport avec les appels d'offres de restauration des édifices publics et la qualité des échafaudages.



Le journal brut – situé en arrière-plan de la thèse et non-reproductible en annexe - contient des réflexions et des conversations personnelles, ainsi que des explorations théoriques et méthodologiques. Il contient enfin les notes d'observation qui seront ensuite extraites, mises au propre et codées en vue de leur exploitation.

Ce travail donnera lieu au journal d'observations, dont de nombreux extraits sont reproduits. Un extrait sur une période de plusieurs mois figure en annexe 3.

5.2.2. Entretiens peu directifs, en forme de récit dialogué.

22 entretiens ont été effectués, principalement au cours de l'été 2019, de juillet à début octobre, et un entretien additionnel en 2020. Les entretiens ont tous été enregistrés avec l'accord des personnes.

La nécessité des entretiens individuels s'est révélée en cours de route, au printemps 2019, soit après environ six mois de présence dans les lieux, avec plusieurs objectifs :

- Entendre différents points de vue après avoir constaté le poids des tensions relationnelles lors de certaines instances de la réunion commerciale,
- Dépasser les limites de l'observateur unique et corriger le biais de notre propre perception, constaté à la faveur de la rédaction du journal en double colonne, afin d'interpréter correctement l'effet des pratiques observées sur les personnes directement impliquées dans l'action.
- Faire apparaître la notion individuelle de qualité du moment vécu, à travers une interrogation spécifique sur les « bons » et les « mauvais » moments, ainsi que sur les marqueurs de l'époque.
- Analyser la perception du changement et du non-changement par rapport à la chronologie objective des faits.
- Enrichir notre connaissance de l'activité de l'entreprise et de son histoire.

Nous avons opté pour une technique d'entretien dialogué, peu directive (au sens de : questions très ouvertes et très peu nombreuses), principalement justifiée par notre absence d'hypothèses structurantes quant au lien entre les pratiques et le déroulement de la succession, dans le cadre d'une approche '*grounded*'. La seule exception étant un focus sur plusieurs types de temporalités : la chronologie, la qualité des moments et l'inscription dans l'époque. Cette méthode était compatible avec la simplicité des rapports inhérente à la culture maison, une fois acceptée l'étrangeté du regard d'un chercheur sur leur univers. Elle évitait aussi l'impression que je cherchais à tirer des éléments de preuve de leur

« déposition », vu les tensions dont j'avais été, comme eux, témoin au cours des six premiers mois de l'année 2019. Mon choix délibéré consistait donc à les associer à la recherche en expliquant le pourquoi du questionnement : entendre de leur bouche le récit de ce qu'ils avaient vécu dans l'entreprise au cours de la période d'observation (et même avant), puis à les laisser s'exprimer à leur façon, avec quelques questions de relance. Ces questions sont toutes centrées sur une forme de temporalité, comme par exemple :

- Quand cela s'est-il produit ?
- A partir de quand cela a-t-il été ainsi ?
- Qu'est-ce qui a changé à ce moment-là ?

Ou aux fins de couverture systématique, en vue d'une exploitation ultérieure :

- Quels sont les moments qui t'ont/vous ont marqué ?
- Qu'est-ce que c'est pour toi/vous un bon moment ? Un mauvais moment ?
- Qu'est-ce qui est spécifique de l'époque que nous vivons¹⁹ ?

Les quelques exemples qui suivent montrent à la fois la continuité de la question posée en introduction et en même temps son évolution au cours du temps, à mesure que la connaissance du contexte des deux entreprises s'approfondissait et que l'objet de recherche s'affinait. Les introductions sont également dépendantes de la fonction occupée par la personne, de façon à la mettre le plus à l'aise possible pour parler.

Au début : (Sandy, métresse bureau d'études, 01.07.2019)

« Comme je le disais l'autre fois, Sandy, le but de ces entretiens, c'est de compléter les observations que j'ai faites, et qui dépendent beaucoup de ma perception des choses, en la mettant en parallèle de la même observation, reconstituée par les yeux des personnes qui ont été présentes pendant la même période. La période, ça commence l'été dernier, donc on va considérer un an d'été à été. L'idée ce serait que tu me racontes cette année, en essayant de distinguer les bons moments et les mauvais moments, et en essayant au maximum de les situer dans le temps, de les dater ? Si tu as du mal à les dater, je t'aiderai parce que j'ai quelques repères et je pourrai te demander est-ce que c'était plutôt avant ça ou après ça, etc. Voilà. »

¹⁹ A part le dernier entretien (Paul), tous les autres ont eu lieu six mois avant la crise du Covid.

Au milieu : (Valentina, assistante de Bob Rossi, 16.09.2019)

« Tu sais, je fais un travail de recherche, pour un doctorat en Sciences de Gestion, et c'est une observation ethnographique et aussi auto-ethnographique : je m'observe moi-même en train d'observer. Pour corroborer, comme j'ai fait des observations depuis juillet 2018, donc depuis plus d'un an, j'ai besoin d'entendre la même histoire racontée par les personnes qui l'ont vécue pendant que j'observais. Donc en fait je n'ai qu'une seule question, qui est : raconte-moi l'entreprise depuis juillet 2018. Mais tu peux aller aussi loin que tu veux en arrière. Tu n'es pas arrivée hier, donc tu connais un peu d'historique, tu peux même aller aussi loin dans le futur que tu veux (rises). J'ai juste besoin que ça recouvre la période de mes observations, avec les dates autant que faire se peut - mais je t'aiderai - et avec un focus particulier qui sera : les bons moments et les mauvais moments. L'histoire, ce que tu as vécu ici depuis un an. »

A la fin : (Bob, PDG, 16.10.2019)

« J'ai fait des observations ethnographiques, et c'est moi qui étais l'instrument de mesure, donc pour éviter les erreurs, je corrobore mes observations en prenant le point de vue de toutes les personnes qui ont participé à ce que j'ai observé, pendant la même période, pour voir comment c'était de leur point de vue. Donc en fait, ce que je vais te demander, c'est un récit de tout ce qui s'est passé pour toi concernant l'entreprise ROSSI et HYPERSOLS, depuis... alors pour toi, c'est un peu particulier, on va dire depuis que je t'ai parlé pour la première fois de faire une observation de terrain c'est-à-dire depuis avril 2018, ça fait un an et demie. [...] Et donc l'idée c'est que tu me racontes tout ça avec comme focus les moments importants, les bons moments, les mauvais moments, tu vois ? »

Entretien additionnel après le premier confinement : (Paul Rossi, stagiaire, 19.06.2020)

Je fais un doctorat en sciences de gestion, et pour ça il y a une étude de terrain, qui a lieu au sein de la société ROSSI et d'HYPERSOLS. Donc ça fait deux ans que je suis en observation, essentiellement autour de la réunion du lundi, depuis qu'elle existe sous sa forme actuelle. [...] Il y a énormément d'écrits sur la succession de manière générale, et avec toutes les façons de l'étudier qu'on trouve dans la littérature, il y en a une qu'on ne trouve pratiquement pas, c'est le processus de succession vu à travers le regard des collaborateurs. Donc tu vois, le fonctionnement quotidien, les routines, etc. Comment ça interfère et ça joue avec le processus de transmission. Là on passe de la G2 à la G3, et il se trouve que dans cette succession, la G4, c'est toi ! Parfois on parle d'une phase d'initiation du futur successeur, où il commence à faire des stages, etc. et ça, en fait, ça s'applique plutôt à toi qu'à Bob, parce que Bob, son initiation remonte à 1995, avec HYPERSOLS [...]. Dans mon étude, il y a une dimension particulière qui est le temps, et du coup

j'ai besoin à la fois de reconstituer des chronologies, et en même temps, de sentir le temps au quotidien, tu vois, le moment présent, pour avoir la perception la plus complète de toutes les formes de temporalités qui jouent dans le processus de succession.

Quelques entretiens figurent dans leur intégralité en annexe 4.

5.2.3. Images et Illustrations photographiques

Outre les illustrations en référence à l'actualité, qui figurent dans le journal et font lien entre l'observation des moments vécus par l'équipe et ce qui se passait dans le monde au même moment, une centaine de documents photographiques ont permis de saisir des moments et des aspects particuliers de la vie d'entreprise, des locaux et des personnes. Par exemple, pour illustrer le moment où Bob Rossi, le 2 janvier 2019, a décidé de briser le cadenas du portillon qui séparait le local de stockage côté ROSSI, nommé l'Atelier, et le même local côté HYPERSOLS, nommé le Dépôt.



Fig. 6 – Réunion des deux entrepôts le 2 janvier 19

Un échantillon restreint de ces images figure en annexe 5.

5.2.4. Séances spéciales avec ou sans comptes-rendus

En complément des observations informelles sur les postes de travail et dans les couloirs, ainsi que des séances propres à la réunion commerciale du lundi, consignées dans le journal, plusieurs séances spéciales ont eu lieu avec les membres des entreprises ROSSI et HYPERSOLS, notamment :

- Deux ateliers d'une demi-journée réalisés avec la participation de consultants externes et des observateurs, dont nous-mêmes (Obs #49 et #49bis)
- Une réunion spécifique sur le système d'information (Obs #28)
- Une réunion spécifique sur la planification des chantiers (Obs #41)
- Une réunion spécifique sur le dispositif de communication commerciale (Obs #58)

Les réunions ont été rapportées dans le journal d'observation. Les comptes-rendus additionnels élaborés par des consultants externes ne peuvent être inclus car ils existent dans un format non modifiable qui empêche l'anonymisation.

5.2.5. Entretiens téléphoniques et échanges informels.

Quelques entretiens significatifs par téléphone avec Bob Rossi font l'objet d'un compte-rendu dans le journal d'observation. Ils correspondent en général à des moments où la présence sur le terrain est rendue difficile par les circonstances (incertitudes, annulations de réunions, Covid).

La plupart des échanges informels, avant et après les réunions, à la cafétéria ou à l'accueil, sont retranscrits en complément d'observation pour donner un aperçu du climat, parfois joyeux, parfois tendu, qui règne dans les locaux.

5.2.6. Sites web

Le site web de la société ROSSI a été remis à niveau en 2017. Il est principalement axé sur l'histoire et les valeurs de l'entreprise, avec un focus particulier sur l'art de la couleur,

marqué par le cursus initial créatif de Joe (arts plastiques et décoration). Le site comporte un grand nombre de références photographiques aux chantiers clients.

Le site de la société HYPERSOLS était devenu obsolète faute de mise à jour. Par ailleurs, la conception en était si ancienne que les codes d'accès avaient été égarés. Il a été remis à niveau en novembre 2020, ce qui a donné lieu à un travail collectif, à l'initiative de Bob Rossi, impliquant tous les salariés d'HYPERSOLS, dans l'optique de mettre les choix de communication de l'entreprise entre leurs mains.

Il n'est pas possible de communiquer les URL en raison de l'engagement d'anonymiser toutes les données.

5.2.7. Données quantitatives

Les données quantitatives, comptables et relatives aux effectifs ne nous ont été transmises qu'oralement et avec une marge d'incertitude. Nous avons donc pris comme base, pour autant que cela fût nécessaire, les informations accessibles au public via Internet (voir annexe 6). Quelques échanges avec les responsables fonctionnels, et notamment les comptables, nous ont fait voir que l'effort nécessaire pour publier les chiffres légaux ou destinés à la relation avec les banques était déjà perçu comme très élevé. Le temps et l'énergie nécessaires pour obtenir avec exactitude une information telle que l'effectif salarié des deux entreprises se sont avérés prohibitifs.

Aucune donnée ne nous a été communiquée par voie électronique. Les deux seules sources potentielles d'information fiable étaient Jane Rossi et Valentina, l'assistante de Bob. Leur réponse à mes demandes était que cela nécessitait d'obtenir l'autorisation de Bob, lequel n'était déjà pas disponible pour leurs propres besoins, à des niveaux d'urgence et de priorité bien supérieurs. Vis-à-vis de Jane, un obstacle supplémentaire était sa méfiance devant mes possibilités d'interprétation (voire de surinterprétation) et d'analyse. La première fois que je lui ai demandé des informations chiffrées sur l'entreprise, elle a répondu : « je croyais que tu faisais des recherches sur la qualité du temps... ? » Expliquer que la santé financière de l'entreprise contribuait à rendre une époque favorable ou défavorable n'a pas suffi à justifier qu'elle me fournisse les données ou qu'elle donne l'autorisation à une collaboratrice de me

les fournir. Il faut donc en partie y voir une conséquence du camouflage partiel qu'il a été nécessaire d'assumer pour être accepté par le terrain et capter tout ce que je pouvais voir et entendre, mais sans apport d'informations complémentaire, notamment au format électronique.

Pour autant, cette discrétion sur les données financières n'empêche pas que les chiffres de l'entreprise occupent une place prépondérante dans les pratiques de l'équipe commerciale et donc dans les conversations. Leur présence est de plus en plus visible à mesure que la réunion commerciale du lundi évolue et se structure autour d'un ordre du jour habituel dont le premier point est l'addition des dernières commandes enregistrées (cf. [chapitre 6, section 6.1](#)).

Enfin, il a semblé important de prendre en compte, dans la pratique, la manière dont les données quantitatives sont traitées (par des applis de gestion spécifiques comme BatMoney, objet de 13 observations jusqu'en mai 2019) et sont éventuellement (principe et modalités encore en discussion) portées à la connaissance du personnel, par exemple via des systèmes d'affichage du carnet de commandes (cf. réunion du 6 mai 2019 en annexe 3). Les chiffres comme matière de discussion – sur une base hebdomadaire et orale qui ne communique pas les comptes de l'entreprise - sont intégrés aux échanges dans le journal d'observation.

5.3. Premier niveau de transformation

Outre les informations indiquées plus haut concernant les personnes, qui représentent en soi un premier niveau d'exploitation, le travail nécessaire pour rendre les données lisibles et en faire émerger une forme de connaissance a pris les formes suivantes.

5.3.1. Frises chronologiques

Nous avons dû faire face à la coexistence d'horizons de temps variés, allant de l'histoire complète de l'entreprise (70 ans) à la brièveté d'un bon mot libérant une tension accumulée, en passant par le délai de réponse à un appel d'offres ou la courte carrière d'une collaboratrice insatisfaite. Pour l'horizon de temps le plus long, nous avons reconstruit l'histoire telle qu'elle peut se retracer à travers les différents récits, avant et pendant notre période d'observation, sur les deux tableaux qui suivent (Tab. 12a et 12b).

Pour la période d'observation en elle-même, et particulièrement en ce qui concerne la réunion hebdomadaire et quelques autres séances ponctuelles, nous avons opté pour un relevé des présences qui croise les deux dimensions : personnes x calendrier. Un extrait de ce très grand tableau figure en annexe 10.

	1951 à 1969	1970 à 1984	1985 à 2013	2014 à 2017
Personnes	Naissance Joe Rossi en 52 Max a 6 ans, Abel 28 ans	Naissance Bob Rossi en 70	Naissance de Jane Rossi en 85 Elle épouse Arthur Portier qui travaille chez ROSSI	Arrivée de Jane en 2014 Bob pressent qu'il dirigera les deux entreprises
Entreprise ROSSI	Création 51 par Abel Rossi Passage SARL 67	Max Rossi PDG 76 Arrivée Joe Rossi en 76 Départ d'Abel Rossi en 81	Changements de statut (SA, Directoire, SAS) Départ du mari de Jane en 2013	Joe Rossi Président Max Rossi DGD Bob Rossi DG Jane Rossi DA
Entreprise HYPERSOLS			Reprise d'une structure peu active en 96 par Bob Rossi Passage en SAS en 2010	Bob Rossi PDG
Locaux communs			Installation commune dans bâtiment neuf en 2003. HYPERSOLS est locataire. 8 ans sans relations.	Très peu de contacts Portes fermées à clé "L'atelier" vs "Le dépôt"
Crises E° ROSSI			Crise immobilière et financière avec impact fort sur le bâtiment 2007-2009	Désaccord embauche Jane Situation financière dégradée Joe stressé par resp. pénale. Remise en cause inévitable Coaching Joe + Jane, refusé par Bob
Crises E° HYPERSOLS				Bourgeoisement de micro-filiales Expérimentations managériales
Mes contacts			Voisin de Bob 1997 à 2002 Contacts en société	Visites chez HYPERSOLS 2014 Adhésion Club d'entreprises Vernissages

Tab. 12a – Frise chronologique 1951-2017

	2018	2019	2020	2021
Personnes	Instabilité familiale pour Bob			Décès d'Abel Rossi à 97 ans
Entreprise ROSSI	Joe Rossi Président Max Rossi DGD Bob Rossi DG Jane Rossi-Portier DA	Bob Rossi Président Jane Rossi-Portier DG Max Rossi DGD	Bob Rossi Président Jane Rossi-Portier DG Max Rossi DGD	Bob Rossi PDG Jane Rossi-Portier DG Max Rossi DGD
Entreprise HYPERSOLS	Bob Rossi Président	Bob Rossi PDG Embauche d'un Directeur Commercial et Technique	Bob Rossi PDG Sanjar H Directeur Commercial et Technique	HYPERSOLS refait son site Web et revendique son lien avec ROSSI
Locaux communs	Quelques contacts impulsés par Jane entre personnels de gestion	Premières ouvertures régulières de portes entre les locaux	Réunion des deux entrepôts Accueil unique	
Crises E° ROSSI	Mauvaise année business Transformation inéluctable Tractations difficiles avec avocats sur plan de succession Plusieurs licenciements		Crise sanitaire Covid-19	Crise sanitaire Covid-19 Séquelles et salariés en souffrance
Crises E° HYPERSOLS	Départs volontaires de salariés pour redresser la trésorerie Recours à la sous-traitance		Crise sanitaire Covid-20	Crise sanitaire Covid-19
Mes contacts	Accord pour thèse (avril) Premiers contacts (Juillet) Observat° sur postes (Nov.-Déc.)	Observations régulières Réunion du lundi Entretiens individuels	Observations espacées Réunion du lundi Suivi à distance de la crise	Suivi à distance.

Tab. 12b – Frise chronologique 2018-2021

5.3.2. Saisie et codage des entretiens

L'opération de saisie au clavier des entretiens a été réalisée sur le logiciel gratuit français Sonal, développé par le Pr. A. Alber de l'université de Tours. Ce logiciel, conçu plus spécifiquement pour traiter des conversations de groupe très animées, permet de conserver le son et le texte dans une étroite correspondance. Nous y avons divisé les entretiens en segments pour lesquelles des thématiques sont associées, en suivant la structure naturelle de la conversation, ses moments et ses sujets.

Rappelons qu'il s'agit d'entretiens non directifs, avec quelques questions de relance systématiques destinées soit à caler les récits dans une chronologie commune, soit à focaliser l'entretien pour obtenir une couverture minimale des faits quel que soit l'interlocuteur.

Dans Sonal, on peut renommer et affiner les thématiques en continu au fil des saisies, en respectant le sens de ce qui a déjà été codé dans les entretiens précédents. On peut aussi ajouter de nouvelles thématiques, afin de répondre le plus finement possible à la question « de quoi cette personne nous parle-t-elle ? ». La difficulté à gérer était donc l'apparition au cours de la saisie de nouvelles thématiques qui n'avaient pas encore été détectées, nécessitant parfois de réentendre des entretiens déjà saisis pour vérifier si ces nouvelles thématiques y étaient abordées. Chaque entretien est divisé en 4 à 12 extraits, chaque extrait pouvant aborder jusqu'à 6 thématiques maximum, au-delà de quoi nous avons préféré diviser en extraits plus courts. Nous avons ensuite fusionné certaines thématiques très proches, puis classé les 28 thématiques restantes en 6 groupes cohérents, d'une façon qui partage assez également le temps des entretiens.

Macro-thématiques	Thématiques	Cumul Durées (Secondes)
Questions directes avec relance (Temps quali)	Inputs / Relances	26303
	Mauvais moments	17532
	Bons moments	14460
	L'époque : écologie, techno, Covid...	15530
	Réunion du lundi	11699
Business	Business	24565
	Chantiers	7978
	Trésorerie, bénéfices	6054
	Saisons	1428
Gouvernance	Rôle des Dirigeants	18652
	Styles comparés / générations	18366
	ROSSI vs HYPERSOLS	11779
	Entreprise libérée	8553
	Institutions, structures, actionnariat	5206
	Coaching dirigeants	1779
Changement vs Stabilité	Chronologie	15366
	Changement, stabilité, transition	14886
	Arrivées / Départs	11352
	Ancienneté	4906
Socialité interne	Communication	22689
	Collègues	13080
	Conflit	7466
	Question du Genre	1915
Nature du travail	Nature du travail / outils, informatique	17874
	Charge de travail	9086
	Quantité de temps (gain-perte, délai)	8005
	Formation	4132
	Locaux	4500

Tab. 13 – Thématiques émergentes des entretiens

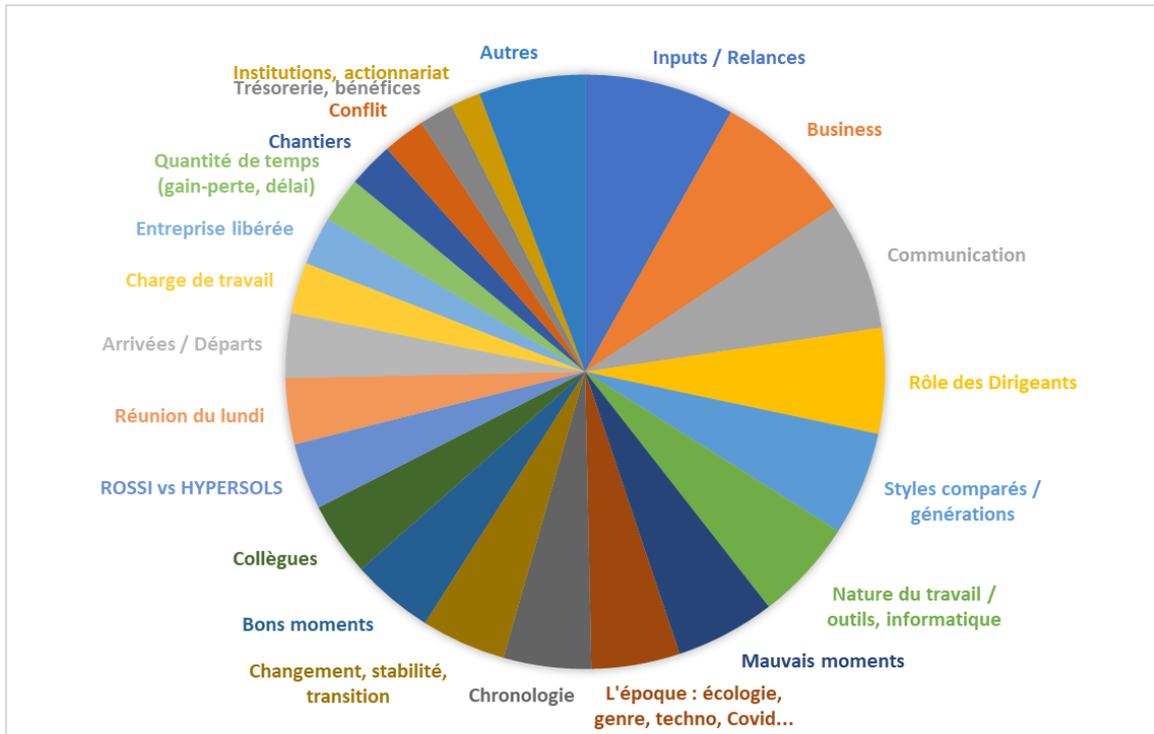


Fig. 7 – Part des thématiques dans les entretiens (durée décroissante)

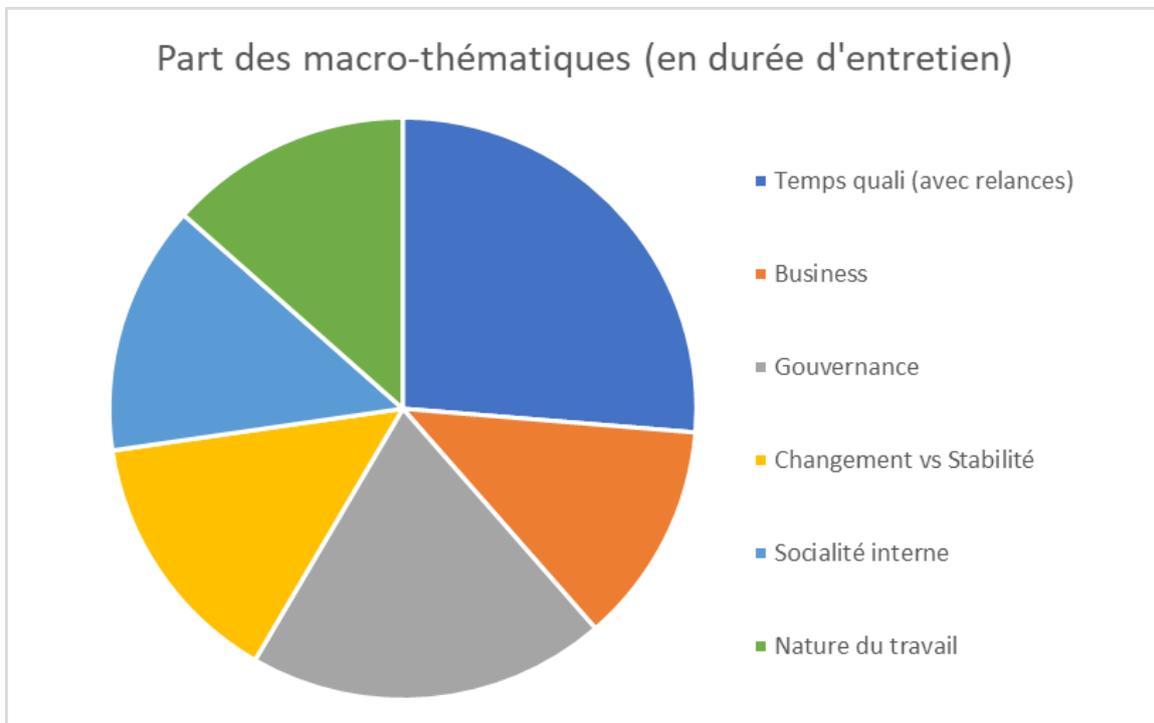


Fig. 8 – Part des macro-thématiques en durée

Pour finir, nous avons exporté l'intégralité des entretiens, y compris les séparateurs contenant les thématiques, dans un fichier MS Word unique de 263 pages, que nous avons anonymisé en cohérence avec le journal. Les fonctions de recherche de Word permettent d'y retrouver les portions d'entretien correspondant à chaque thématique.

Exemples de verbatims associés à la thématique « conflit » :

Max Rossi, Directeur Général Délégué (03.07.19) :

« On a eu des problèmes avec quatre ou cinq ouvriers, parce qu'ils ne supportaient pas qu'on les... qu'on sache où ils sont, donc il y en a un qu'on a perdu. Un des meilleurs de l'entreprise, on l'a perdu, mais ce n'est pas une grosse perte pour moi, parce qu'il avait la tête enflée, et en plus, il trichait tous les jours depuis vingt ans. Il avait toujours deux ou trois chantiers en route, un pour ROSSI et les deux autres pour lui. »

Jane Rossi, Directrice Générale (10.07.19)

« Notre difficulté avec Bob, ça a toujours été ça - maintenant ça va mieux – que mon Père et Max, ils ont eu du mal à lâcher. Dès qu'il y avait une prise de décision de notre part, elle était toujours remise en cause. Bob disait moi, j'aimerais bien faire ci, faire ça, et il avait un conflit avec son père parce qu'ils n'ont jamais managé comme ça... »

Pablo, métreur (15.07.19) :

« Moi, je sais qu'avec Joe, il y a eu des fois où je me suis fait remettre à ma place, pour pas grand-chose, voire même rien du tout, mais c'est moi qui ai mangé, au dépôt, devant tous les ouvriers... ça m'est arrivé deux, trois fois, et puis là, c'est la honte, tout le monde te regarde, mais bon... c'est comme ça. »

Angélique, apprentie comptable (23.08.19)

« On l'avait senti sur Bob et Max, ils n'ont pas la même vision des choses et c'est vrai que deux ou trois fois, on s'est dit, comme c'est des caractères tous les deux... Mais c'est bien, comme Bob prend sa place, et il a de l'expérience, c'est normal que ça se frictionne un peu, c'est même assez sain, je pense. Donc voilà, ça on l'a bien senti à un moment donné. »

Olga, assistante de direction (30.08.19)

Qu'ils aient un regard sur la société depuis le temps qu'ils l'ont fait évoluer, perdurer, ça me paraît presque naturel, mais ne plus être si impliqués dans les locaux. S'ils restent tous les quatre comme ça, ça ne peut pas marcher, ça crée des conflits entre eux, ça doit en créer, on entend parfois les voix qui montent, s'il y en a un qui dit blanc, l'autre, il dira toujours noir. Ils se contredisent, voilà, c'est comme ça, point à la ligne. Donc tant que c'est comme ça, on n'ira pas plus loin.

Par-delà ces quelques analyses, qui permettent de vérifier une certaine cohérence de propos chez les personnes rencontrées, à travers le codage des entretiens, notre but n'était pas d'extraire

une connaissance à partir de cette matière-là, ni de procéder à une analyse de contenu, mais plutôt d'ajouter une information complémentaire à notre observation directe.

Pour autant, la matière existe. On trouvera des exemples, dans les entretiens figurant en annexe 4, de ce qui est considéré par les collaborateurs comme « un bon moment » ou un « mauvais moment ». Cette question délibérément générale visait à accéder aux affects de façon ouverte, sans cibler en particulier une situation de travail ou la relation avec une personne.

Nous avons pu noter, tant au moment des entretiens que pendant l'opération de saisie et de codage, les difficultés que les personnes ressentent à faire appel soit (1) à leur mémoire (explicitement déclaré par six personnes), pour reconstituer une chronologie, identifier ce qui change et ce qui ne change pas au fil du temps, entre l'an dernier et aujourd'hui, soit (2) à leur conscience du temps vécu, non-chronologique, comme pour qualifier les bons moments : la qualité du temps semble facilement échapper à la rationalité et au langage. Les personnes interrogées hésitent souvent avant de répondre, puis y reviennent plusieurs fois au cours de l'entretien pour dire « tu vois ça, c'est un bon moment ». Parfois même, après les avoir entendues raconter une anecdote qui paraissait signifiante pour elles, nous demandions « et ça, c'était un bon ou un mauvais moment ? » de sorte qu'à la fin, les qualifications venaient spontanément. Même difficulté initiale, suivie d'un déblocage, pour sentir (3) la pression de l'époque sur ce qu'ils vivent dans l'entreprise (transition écologique, impact des technologies de l'information, rôle accru des femmes).

Nous avons dû les assister dans ce travail de perception et d'expression et, en quelque sorte, nous avons fait le travail ensemble, ce qui illustre par la pratique les orientations méthodologiques vues au chapitre 4 : ainsi, pour reconstituer une chronologie, il est plus facile de replacer ensemble des bornes. Il y a des dates repères, des événements auxquels on peut se raccrocher (comme le repas de fin d'année). Pour percevoir un changement, la personne doit parfois commencer par dire pourquoi cela ne change pas avant de pouvoir ensuite comparer, après avoir pris conscience de ce qu'elle est en train de nous raconter. Elles confirmaient ainsi la célèbre formule de Weick : « Comment puis-je savoir ce que je pense avant d'avoir vu ce que j'ai dit ? (cité par Moriceau et al., 2019, p. 100) ».

Distinguer entre le réversible et l'irréversible dans le récit des changements est une tâche ardue, même sur un cas tangible comme l'arrivée ou le départ d'une personne. Dans une petite structure où c'est plutôt l'attachement qui est de mise, une arrivée est un pari dans lequel on

s'engage avec prudence et un départ signifie quelque chose (conflit, choix personnel, déception, libération) qui concerne tout le monde.

Valentina, assistante de direction HYPERSOLS (16.09.19)

« Depuis l'arrivée de Sanjar, on a pu améliorer certains points sur lesquels on stagnait un peu, ça a beaucoup apporté au niveau des conducteurs de travaux parce que, comme il est dans la technique, il a soulagé énormément Bob... »

Joe Rossi, ex-président (3.10.19)

« Moi mon père, quand il s'est barré, il était dans le midi mais au bout d'un an et demi, il s'ennuyait, il avait fait le tour de ce qu'il avait... mais c'était trop tard, il avait laissé tomber. Quand tu pars, comme ça au bout d'un an, un an et demi, t'es plus reconnu, c'est fini, t'es personne, les gens t'ont oublié, ça va vite, hein, ils t'ont oublié les gens. »

Bob Rossi, président (25.10.19)

« Et du coup la petite Jamila, elle a dit je ne les supporte plus, c'est décidé, dès que j'ai une offre, je m'en vais. Donc il y a toujours ça maintenant qui est là, je pense qu'il y a eu encore un cap qui est passé, peut-être le cap de ton feedback, parce que ton feedback sur la réunion, j'en garderai un grand souvenir. »

Cette expérience de « l'être avec », recommandée par le courant de l'ethnographie affective et pratiquée lors des entretiens, est également ce qui nous a guidé tout au long du travail de maturation du journal qui, par sa couverture temporelle prolongée, sert de colonne vertébrale à une observation située dont les entretiens ne constituent qu'un complément de matière.

5.3.3. Codage progressif et itératif du journal d'observation

Une fois retirés du journal brut tous les éléments extérieurs au champ d'observation proprement dit (tels que conversations personnelles, suivi de thèse, actualités, notes théoriques et méthodologiques), le journal a été sauvegardé comme fichier MS Word et transformé en relevé d'observation, puis codé à l'aide des opérations suivantes :

Anonymisation complète de tous les prénoms et noms propres, y compris les noms de lieux, d'entreprises et de produits, sauf les plus répandus (ex. Leroy-Merlin ou la BPI).

Distinction des statuts informationnels par des couleurs de texte : (noir) verbatim à droite, faits observés à gauche, (rouge) impressions in situ, (bleu) prise de recul méthodologique.

Introduction de balises (ou tags) pour thématiser et retrouver des moments particuliers grâce à la recherche dans le texte Word. Ces tags ont été définis de façon codée sur quatre lettres capitales, dont un K, afin de les rendre aisément reconnaissables et différents de tout mot ordinaire. Le propre de la plupart de ces tags (à part les plus récents) est qu'ils font partie de l'expérience de prise de notes en séance. Ils sont saisis au vol comme des interjections. Toutefois, leur sens a parfois évolué au cours des deux ans et demi d'observation, et certains ont été ajoutés *a posteriori* au fil des nettoyages et recodages successifs du journal. La conservation du journal brut, dont les entrées sont restées dans l'état de leur première rédaction, permet au besoin de retracer l'apparition d'un tag particulier. On voit ainsi que les premiers tags ont été introduits à partir de janvier 2019 (KRAK) et juillet 2019 (EPOK), les derniers en mai 2020. Les annotations sur le type de conversation « en chaîne ininterrompue » (KBDB) apparaissent déjà en janvier 2019.

(Extrait du journal – Obs#17 21.01.2019)

Je repère un enchaînement de parole ininterrompu : Personne > lieu > événement > pb santé > autre lieu > personne > approche commerciale > fournisseur > produit > ville > produit > personne > Litiges > nationalité (Chinois) > ville > autre ville > faillite > facturation > personne > événement (Rugby) > relation perso > friction Père-fils > salarié (KBDB).

Toujours concernant les modalités de la conversation, nous avons utilisé trois petits symboles pour repérer respectivement, dès leur observation : (#) le fait de couper la parole à quelqu'un, (∂) un changement de sujet ou coq-à-l'âne flagrant et (OO) des apartés ou des conversations simultanées autour de la table. Nous les avons baptisés les « petits démons de la conversation » et en avons expliqué le principe à l'équipe lors du feedback donné le 30.09.19 et communiqué à Jane et Bob pour diffusion aux présents (voir annexe 7).

Les tags les plus anciens et utilisés durant l'observation sont :

- Les craquements : KRAK (sentiment que quelque chose d'exceptionnel a lieu, qui oscille entre le réversible et l'irréversible). Voir chapitre 7 (§ 7.3.2). Ce sont parfois des rires, des moments suspendus, ou des comportements inattendus de la part d'une personne).
- Le *feeling* de l'époque : EPOK (lien entre le moment en cours et une réalité globale caractéristique de l'époque et sensible au niveau de la société, comme par exemple : la transition écologique, la place des femmes dans l'entreprise, la digitalisation, les technologies, les lois, le comportement des clients, les élections...) Le Covid-19 y a sa place entre avril et juillet 2020, puis il prend un statut particulier dans la mesure où il impacte tout, y compris les conditions mêmes de l'observation.

- Les conversations par enchainements ou « boule de billard » : KBDB (logorrhée collective passant d'un sujet à l'autre. Au début, l'enchainement des sujets était repéré par des > en chaine comme dans l'exemple ci-dessus). Le tag est apparu ensuite pour retrouver plus facilement cette pratique et la mettre en lumière en raison de la tension particulière qu'elle exprime.
- L'émergence du troisième pouvoir, celui de l'équipe : KPO3, tag récent fréquemment cooccurrent avec le tag KRAK. Il sera ensuite baptisé « cinquième pouvoir » pour mieux distinguer les influences des quatre dirigeants familiaux.

Certains ont été rendus inutiles par le repérage systématique des routines (section suivante) :

- Les **routines de l'équipe** : KROU (abandonné et remplacé par le relevé systématique des routines juste après le tableau à deux colonnes de chaque observation).
- Les **moments de réflexivité** : KREF (au départ surtout lié à des prises de recul personnelles sur les comportements en réunion, il est remplacé par l'identification d'une pratique de plus en plus régulière de l'équipe).

D'autres ont été introduits *a posteriori*, aux fins d'analyse. Ils n'ont pas servi lors de l'observation pour ne pas interposer des catégories abstraites devant la réalité, ce qui aurait empêché l'observation des choses en train de se faire.

- Les références aux **phases** de la succession : KFAZ (utilisé très tardivement en lien avec la présence de Paul Rossi, le fils aîné de Bob, il apporte quelques illustrations complémentaires). La discussion sur les phases est détaillée au chapitre 7.
- Le profil d'**entrepreneur** : KENT (utilisé pendant un temps, correspondant à une période dans l'analyse de la littérature, cf. chapitre 2, (§ 2.3.2). Il est ensuite abandonné).
- Les tensions de **légitimité** : KLEG (voir ouverture au chapitre 9).
- Les quatre **zones d'investissement** : KZO4 (outil d'analyse provisoire destiné à repérer le déplacement des activités prioritaires des quatre dirigeants familiaux, et leur zone de légitimité aux yeux de l'équipe).

Par ailleurs, Le balisage est possible grâce aux fonctions de recherche de Word en utilisant tout simplement des mots-outils, comme #rires, #choqué, #écologie, ou encore les prénoms des participants (Ex. : Colette, Sanjar, Bob, Pablo, Kurt).

Pages suivantes : exemple extrait du journal d'observations : Obs #59 du 24 février 2020 :

Mes observations (ce que j'ai vécu)	Verbatim (ce que j'ai entendu)
<p>Obs #59 – Lundi 24 février 2020</p> <p>Arrivée à 16h30. Ambiance un peu pesante.</p> <p>Bob est en vacances au Cap Vert. Sinon, tout le monde est là.</p> <p>Les prédécesseurs sont présents et en pleine forme, comme si aucune succession n'était en route KFAZ.</p> <p>Jane est à son bureau. Nous échangeons au sujet des informations que j'ai demandées. Apparemment elle souhaite attendre le retour de Bob avant de me les transmettre.</p> <p>16h45. Je suis dans la salle Argile avec Sanjar et Pablo qui se plaint d'une surcharge de travail. Ils se coordonnent pour des rendez-vous. Les agendas ont l'air bien pleins.</p> <p>Fanny nous rejoint et donne le ton de la réunion.</p>	
	FANNY : « Qu'est-ce qu'on attend ? »
<p>Colette nous rejoint.</p> <p>Point #1 : les chiffres de la semaine.</p> <p>Fanny : une église, un séjour, 13K</p> <p>Colette : Loisans, Nugères, 17K</p> <p>Sanjar a des commandes pour HYPERSOLS de la part des municipalités : Loisans, Valeaux 75K</p> <p>Max entre furibond et commence à apostropher Colette, qui se défend sur le même ton. KRAK.</p>	
	<p>MAX : « Qu'est-ce qu'ils foutent à Combray ? On attend leur règlement depuis 120 jours ! Nous on rembourse déjà la BPI. Qu'est-ce qu'ils foutent à la DF ?</p> <p>COLETTE : « Je suis au courant, vous croyez que j'y peux quelque chose ? Vous voulez que j'aille m'asseoir sur le parvis ? »</p>
<p>Je ne sais pas comment fonctionne cette avance de BPI sur les factures. Je me renseignerai.</p>	
	<p>MAX : « Vous n'y êtes pour rien Colette, mais ils se foutent de la gueule du monde, on est déjà à 120 jours ! »</p> <p>COLETTE : « J'ai dit que si on ne reçoit rien, on quitte le chantier. Ils trouvent que ce qu'il faut</p>

	<p>payer n'est pas clair. Ils ont des nœuds au cerveau ! C'est dû à la situation électorale EPOK. Celle de 28K a été payée mais BPI nous l'a déjà prélevée. La dame elle est charmante, mais moi je suis en plein milieu. »</p> <p>MAX : « Nous, on ne nous fait pas de cadeaux ! »</p> <p>COLETTE : « PM (autre prestataire) a fait un sit-in sur le parvis de la mairie ! »</p>
<p>La conversation est peu structurée mais elle a lieu.</p> <p>Colette surveille les projets dans la presse pro.</p> <p>Max, lui, a découpé une page du Moniteur.</p> <p>Examen bref de quelques projets.</p>	
	<p>MAX : « Eh oui, moi je lis le Moniteur ! »</p> <p>SANJAR : « Tiens, je ne savais pas que ça paraissait encore, ça ? »</p> <p>MAX : « Fous-toi de moi, tiens »</p>
<p>Je perçois un flottement. On sent que la réunion aurait besoin d'être conduite mais personne ne semble vouloir le faire. Colette pourrait mais elle laisse la place pour conduire la réunion quand Sanjar est là. KPO3.</p> <p>On retrouve un peu l'ambiance de début 2019 (pas de structure ni de pilotage du fait de l'absence de Bob, je m'en aperçois), sauf qu'aujourd'hui, chacun se sent libre de parler, d'exister, de jouer sa partition en l'absence de Joe.</p>	
	<p>PABLO : « Qui va valider les congés d'été ? »</p> <p>MAX : « Moi, je peux, je suis directeur adjoint... »</p>
<p>Max fait une moue amusée soulignant qu'il n'est que directeur adjoint, et rencontre une sorte d'incrédulité.</p> <p>Il est en train de basculer doucement hors de la posture de commandement. KRAK.</p> <p>Sanjar reprend le contrôle. Suite et fin des comptes après cette longue parenthèse.</p> <p>Pablo : un ravalement, 7.5K</p> <p>Maurice : HLM Valeaux, 45K.</p>	
	<p>Moi : « ça fait 157.5K au total »</p> <p>SANJAR : « Ah, mais attend, il manque Sandy ! »</p>
<p>Total 157.5K mais on attend Sandy...</p> <p>Peut-être qu'avec ses chiffres, on va y arriver ?</p>	

Sandy arrive juste à point pour annoncer son chiffre.	
	SANDY : « Zéro ! »
Point #2 : devis prioritaires On va parler d'un appel d'offres du Conseil. (#) Max questionne à la cantonade sans préambule. Les démons de la conversation sont de retour !	
	MAX : « On a des nouvelles de S. ? »
OO Max-Sandy et Colette/Pablo Pendant un long moment, ce ne sont qu'apartés en tous sens. Mais on sent beaucoup plus de liberté dans les échanges, malgré le bazar résultant. La parole est plus affirmée, je l'entends. Les AO sont des MAPA, il faut s'organiser et répondre en groupement, il n'y a pas de lots. Cela oblige à une coordination avec les entreprises générales. Chacun parle et se fait couper : Pablo (#) Sanjar (#) Max (#) Colette. On parle stratégie, en fait. On est en plein <i>strategizing as practice</i> ! Cela fait débat. Max et Maurice ont déjà eu une conversation à ce sujet, on le sent au ton allusif. KRAK.	
	MAX : « Il faut rester sur notre cœur de métier, pas vrai Maurice ? » MAURICE : « Oui, mais on est gourmands, M. Rossi... » MAX : « Non, moi je n'ai jamais été gourmand »
Je mesure le chemin parcouru depuis la première réunion de métreurs, que j'avais trouvée tendue et stérile, en juillet 2018. Et aussi depuis la première fois que Maurice a été inclus dans la réunion du lundi (4 novembre) et depuis la première fois que j'ai entendu évoquer son nom (17 juin). OO Pablo/Sandy/Sanjar + Max/FANNY. Apparemment, c'est le moment de s'imposer lorsqu'on a besoin de faire appel aux autres pour un coup de main. C'est une évolution positive, à condition de savoir s'imposer vocalement. (#) Maurice Intervient.	

	<p>MAURICE : « Je vais bientôt commander de la peinture thermique... »</p> <p>COLETTE : « Thermique ! (Éclat de #rire général) »</p> <p>MAURICE : « Oui, pardon, thermique ! »</p> <p>MAX : « T'as des prix ? »</p> <p>MAURICE : « Oui, par Giuseppe di Falco, notre fournisseur »</p> <p>MAX : « Ah, celui-ci ? En plus, la peinture vient de Chine, on a le Coronavirus avec ! EPOK</p>
<p>Discussion sur la personne du fournisseur de peinture thermique qui est un personnage excentrique et vieux camarade de Bob. Max en profite avec Sanjar pour donner un petit cours de calcul mental à Maurice sur le prix au kilo de la peinture. On apprend aussi en réunion du lundi ! Parfois Maurice s'énerve contre Max, mais Sandy le calme et le maternelle un peu.</p> <p>Discussion sur le comportement excessif d'une Maire qui fait refaire des peintures plusieurs fois de suite car ça ne lui plait pas, avec rallonge de budget mais pas de délai.</p> <p>17h10 Arrivée de Joe. Je m'inquiète. Va-t-on refaire la réunion pour lui ?</p> <p>Justement, Joe a une copro qui demande une isolation avec peinture thermique.</p> <p>Je suis soulagé.</p>	
	<p>JOE : « Ce serait un beau chantier de référence. Environ 60K. »</p>
<p>Joe revient sur le planning. Colette et Kurt ont géré ce qu'il fallait, mais Joe revient dessus.</p> <p>Il a besoin de dire ce qu'il faut faire alors que c'est déjà fait, me dis-je. KZO4</p> <p>J'ai le sentiment que Joe n'a pas de regard critique sur lui-même.</p> <p>OO P/Max/FANNY + Sandy/Pablo/Sanjar/Colette</p> <p>C'est reparti avec les apartés. Je suis exaspéré par ce manque de discipline collective et d'écoute.</p> <p>Récit à propos d'une cliente.</p> <p>Joe et Max font un spectacle en duo, me dis-je.</p>	

<p>J'observe une bonne complicité entre Joe et Sandy, mais attention, me dis-je, Sandy est une ensorceleuse qui sait s'adapter.</p> <p>On repart sur le Coronavirus. EPOK. Pb pour les boîtes qui bossent avec la Chine, notamment les appros peinture. Italie, annulation des matches. Bob n'est pas allé à Dortmund.</p> <p>17h25 Joe repart. Il est resté 15mn.</p> <p>Son attitude semble révéler qu'il ne se soucie nullement de ce que pourrait être un « nous ».</p> <p>Pourtant elle révèle aussi qu'il tente de se mettre en retrait.</p> <p>On se détend.</p>	
	<p>MAX : « ça va ta thèse ? Déjà soutenue ? »</p> <p>Moi : « Oh, non, pas avant la fin de l'année ou début 2021 ! »</p> <p>MAX : « Oh la la. »</p>
<p>(CMAP) J'étais assez optimiste sur le calendrier, mais c'était avant la crise du Covid.</p> <p>Max s'en va.</p> <p>Après le départ des anciens, la réunion se poursuit de manière spontanée. Je suis surpris. Fanny demande si c'est fini, et s'en va.</p> <p>Restent Sanjar, Sandy, Pablo et Colette qui semblent avoir encore des choses à partager, ou peut-être considèrent que la réunion n'a pas été clôturée.</p> <p>Ils se coordonnent entre eux et semblent former un mini-collectif, une 'core team'. Avec ses conflits.</p> <p>KRAK KPO3</p>	
	<p>SANJAR : « Ne viens pas à Poigny, Pablo, j'irai. »</p> <p>PABLO : « Je m'occupe de Loisans »</p> <p>COLETTE : « Faudrait qu'on se calme avec les AO »</p> <p>SANDY : « Les AO ça ne nous empêche pas de faire le reste. Moi ce qui me gêne vraiment, c'est que je dois repasser derrière Wanda pour corriger ses erreurs. On ne l'a pas bien formée, on l'a laissée faire n'importe quoi, et maintenant je ne suis pas contente. »</p>

<p>La discussion est libérée et conflictuelle entre Colette et Sandy. Sandy est partie en congé maternité (août à décembre 19), alors qu'elle était tutrice de Wanda. Quand elle revient, elle se rend compte que Wanda n'a pas progressé en quatre mois et qu'elle fait même davantage d'erreurs qu'au début. Elle s'en irrite et accuse « le reste de l'entreprise » d'avoir mal formé Wanda. Or c'est Colette qui était censée jouer ce rôle mais l'urgence a fait qu'elle ne s'y est pas suffisamment consacrée. Sandy le lui reproche directement.</p>	
	<p>PABLO : « Moi ce qui me fait peur, c'est l'été. » COLETTE : « Moi aussi, j'ai peur pour cet été et je n'ai pas le temps de corriger les erreurs de Wanda, qui est une fille adorable par ailleurs » SANDY : « En tout cas, si Wanda vous fait des erreurs, inutile de crier dans les couloirs. C'est la responsabilité de l'entreprise. »</p>
<p>Sanjar, qui était au téléphone, annonce qu'une nouvelle affaire vient de tomber (suite coup de fil) mais on décide de la garder pour les comptes de la semaine prochaine. Donc, la réunion est finie ! 17h45 : Après la réunion je vais dans le bureau de Colette et Maurice. Colette est en colère, elle se sent en accusation alors qu'elle fait de son mieux. Elle dit qu'elle ne va pas rester longtemps dans ces conditions. Maurice se plaint aussi de la manière dont on lui donne le travail à faire. Qui, je n'ai pas bien vu... Je passe dans le bureau d'à côté avec Pablo et Sandy et j'écoute à nouveau l'explication de Sandy. L'explication a eu lieu en fin de réunion, sans Rossi. La posture d'arbitre ou de modérateur n'étant pas la leur, c'est du coup l'espace de la réunion du lundi qui permet cet échange. La réunion apparaît comme une instance régulatrice horizontale qui traduit peut-être un changement de maturité de l'équipe, comme si la critique à haute voix avait été peu à peu rendue possible. KPO3</p>	

Tab. 14 – Codage : Obs#64 Réunion du 24 février 2020

5.4. Pratiques, routines et histoires

Sur l’agir organisationnel et humain que nous avons restitué dans le journal, complété par les entretiens, l’approche la plus directe pour classer nos observations a été de les aborder en tant que pratiques, puis, le cas échéant, de les regarder sous l’angle des routines et du mode de représentation qui sous-tend leur stabilité et leur pouvoir de changement, et enfin, de retracer au fil des observations certaines des histoires qu’elles racontent par leur évolution.

5.4.1. Mise en visibilité des pratiques

Pour pouvoir nommer ce que nous observions, il importait, pendant et après, à partir des données accumulées, de répondre à la question « que sont-ils (ou qu’étions-nous) en train de faire ? » et plus généralement, qu’est-ce qui est en train d’être fait ? Silvia Gherardi distingue deux formes d’accès aux pratiques pour le chercheur, l’une purement descriptive, montrant comment les personnes utilisent les ressources à leur disposition pour agir et donnent un sens à cette action, et une autre plus normative, consistant à distinguer les bonnes des mauvaises pratiques, tant du point de vue de ceux qui les définissent que du point de vue de ceux qui les exercent, en voient les conséquences et en discutent les vertus (Gherardi, 2020). Nous verrons à plusieurs occasions que cette normativité peut avoir un sens descendant – des patrons vers les employés – ou un sens collégial, inspiré par les manières spontanées de l’équipe. Dans un cas comme dans l’autre, l’organisation étant peu encline à formaliser ses pratiques, la normativité se limite en général à des préférences personnelles, dont la force repose sur l’autorité accordée par l’équipe à celui ou celle qui les exprime. C’est cette dynamique que nous voulons voir en action au fil du temps, et donc, il nous est nécessaire de séparer le *faire* d’hier de celui d’aujourd’hui. Cependant, un problème réside dans le fait qu’en utilisant une *practice lens* pour observer, on définit la chose par l’instrument de son observation. C’est une pratique parce que je le vois comme tel à travers ma lentille. Puis-je régler ma lentille pour qu’elle prenne des clichés à dates successives ? Qu’elle rende plus visible les répétitions ? La question se pose d’autant plus fortement que l’on suit la pratique de l’intérieur en tant qu’action en cours, c’est-

à-dire dans le temps présent, mais se résout partiellement en raisonnant sur un temps plus long (c'est ce qui autorise à dire par exemple : « de telles pratiques n'ont plus cours »).

Nous procéderons à un premier réglage de notre instrument de vision. Si nous regardons les choses globalement (*zoom out*), ce que nous voyons, c'est la réunion du lundi comme une pratique unique, ou encore le développement du business comme une pratique, vécue et racontée par les intéressés ; mais si nous les regardons dans le détail (*zoom in*), nous pouvons voir différentes pratiques, aux contours plus restreints, comme par exemple l'évaluation d'un sous-traitant, la définition en interne des rôles et des responsabilités, l'entraide en cas de surcharge, la discussion stratégique sur le choix des marchés à développer, la discussion technique sur les matériaux ou encore la relance des devis en cours.

Un deuxième réglage peut alors être effectué, avec une deuxième séparation entre les pratiques du business et les pratiques de la réunion. Les pratiques du business impliquent, par leur influence et la trace affective des contacts qu'on a eu avec eux, des actants en plus grand nombre qui se trouvent parfois au loin, comme les fournisseurs bretons de peinture aux algues, les sous-traitants pakistanais ou les concurrents qui font venir leurs salariés d'Europe de l'est. Les pratiques de la réunion, au contraire, n'impliquent le plus souvent que les actants présents (ou devant être présents) sur les lieux, dont on peut directement observer les faits et gestes, voire les critiquer et en retour obtenir une réaction. Ce sont par exemple : la pratique du rameutage des participants en retard, celle de la structuration de l'ordre du jour ou celle de la pause cigarette informelle qui suit la séance. Certaines de ces pratiques résident à la surface même de l'interaction entre les gens, jusque dans leur élocution même, la tension qui règne entre eux et la manière dont ils ne cessent de se voler la parole. C'est le cas de la pratique conversationnelle que nous avons nommée « boule de billard » lors de notre premier codage. Nous y reviendrons plus bas.

Un troisième réglage s'opère selon l'axe du temps. Toujours dans le même esprit itératif que le codage et recodage du journal d'observations, le repérage des pratiques les plus courantes s'est tout d'abord appuyé sur la sensation de récurrence. En dessous de chaque tableau à deux colonnes décrivant une observation donnée, nous avons listé toutes les pratiques qui nous semblaient avoir une certaine régularité, c'est-à-dire tout ce que nous voyions faire qui avait déjà été fait. Il s'agit également de procéder à une délimitation temporelle, consistant à pouvoir nommer une pratique d'une certaine façon et dire que quelques instants plus tard, on est en train

d'en observer une autre (par exemple, on peut être en train de gérer l'entraide sur les devis et quelques secondes plus tard, se mettre à critiquer le comportement d'un sous-traitant).

Reprenons à titre d'exemple la réunion du 24 février 2020 retranscrite plus haut (Tab. 14) et montrons quelles pratiques ont été repérées. Dans l'encadré ci-dessous, sur chaque ligne, le nom de la pratique identifiée est un agrégat qui peut se retrouver sur plusieurs observations, tandis que la mention entre parenthèses donne le contenu particulier de cette occurrence :

- Le démarrage de la réunion (léger retard, Bob absent)
- Analyse de la situation et du marché (Commandes, concurrents, clients)
- Structuration de la réunion (T1 ok – T2 Colette + Sanjar – T3 tendu - clôture réussie)
- Discussion stratégie commerciale (réussir les AO en groupement)
- Discussion technique sur les produits (peinture isolante)
- Régulation de la charge de travail, entraide et recrutement (Pb tutorat de Wanda)
- Gestion du planning (coordination Kurt-Colette, anticipation de l'été)
- Débrief après la réunion (grogne chez Colette + bureau métresseurs)

La pratique générique nommée 'Analyse de la situation et du marché' couvre un large éventail de cas particuliers qui ne sont pas évoqués à chaque fois. La pratique complexe nommée 'structuration de la réunion' sera détaillée plus bas.

Précisons plusieurs points concernant la liste des pratiques qui figure ci-dessous (Tab. 15) :

- La liste couvre l'ensemble des observations, donc on y trouve mélangées des pratiques issues de l'observation sur le poste de travail chez HYPERSOLS et des pratiques plus spécifiques de la réunion commerciale, commune aux deux entreprises.
- Elle propose une certaine segmentation, alors que d'autres auraient été possibles. Par exemple, nous avons renoncé à identifier une pratique de 'socialisation informelle en réunion' parce que ses contours sont subjectifs, imprécis et que le contenu de socialisation est toujours couvert par une autre pratique, comme l'analyse du marché ou la discussion technique.
- Le fait qu'une pratique n'ait pas été souvent observée ne signifie pas forcément qu'il s'agit d'une pratique peu fréquente ou peu importante, mais parfois simplement qu'elle se déroulait le plus souvent en-dehors de notre périmètre d'observation, comme le suivi des déboursés ou l'action directe auprès des clients.

Tableau des pratiques observées

Pratique	Nbre d'obs.
Pratiques très régulières (> 15 obs.)	
Structuration de la réunion	46
Démarrage de la réunion	45
Analyse de la situation et du marché (Commandes, concurrents, clients)	35
Régulation de la charge de travail, entraide et recrutement	29
Pause cigarette informelle après la réunion	21
Réflexivité et critique de la réunion	18
Interaction avec l'observateur	17
Pratiques observées à fréquence moyenne	
Discussion sur l'organisation et les rôles	12
Validation du prix des devis par les dirigeants	11
Vente et gestion des comptes clients	11
Planning et organisation de la production	11
Elargissement du collectif en présence de Jane	11
Conversation boule de billard (#BDB)	10
Bizutage ordinaire de Pablo	9
Gestion de moyens partagés entre ROSSI et HYPERSOLS	9
Prolongation post réunion	9
Conversation sur la stratégie commerciale	9
Discussion sur les produits et techniques	8
Consolidation des chiffres hebdo HYPERSOLS	8
Intégration des nouveaux	8
Pratiques peu observées (< 5 obs.)	
Partages d'affaires entre ROSSI et HYPERSOLS	4
Suivi des déboursés	4
Discussion sur la Communication	4
Feedback chantier et sous-traitants	4
Action directe auprès des clients	2
Organisation de repas d'entreprise	2
Echanges du matin à l'atelier	2
Mise à jour du DU des risques professionnels (HYPERSOLS)	1

Tab. 15 – Pratiques observées selon le nombre d'occurrences

Nous détaillerons ci-dessous certaines des pratiques observées ; d'autres seront abordées plus bas sous l'angle des routines qui les sous-tendent et d'autres sous l'angle des histoires qu'elles racontent.

Certaines revêtent un caractère particulier parce qu'elles se situent à la surface de l'événement que constitue la réunion : elles font partie de sa substance en tant que réalité organisationnelle située (Martinet et Pesqueux 2013 pour le terme substance) mais ne sont pas directement liées à l'activité commerciale. Ce sont notamment toutes les pratiques (à travers lesquelles on distingue parfois une routine) qui modifient le périmètre du collectif, comme :

Elargissement du collectif en présence de Jane (11 obs.)

Observées une première fois en février 19 et ensuite 7 fois sur la période de mai à septembre, les interventions de Jane traduisent l'extension du *scope* de la réunion du lundi au-delà du strict suivi des affaires commerciales. Notamment vers des questions d'organisation, de communication, de gestion, ou des échanges plus généraux prétextes à associer périodiquement les comptables, les assistantes ou les conducteurs de travaux. Cette pratique du collectif élargi accroît la portée de la réunion et permet à Jane, qui n'est pas centrée sur le business pur, de trouver sa place, ce qui n'est pas facile en présence des trois dirigeants masculins. Jane est toujours impliquée dans les situations de grand collectif, car c'est là que l'organisation se manifeste comme groupe humain pluridisciplinaire, et c'est aussi là que, comme organisatrice, elle exerce son influence de façon légitime. La réunion élargie permet de rendre les collaborateurs plus conscients des liens entre le management, la gestion et l'activité commerciale, comme par exemple le fait de porter à la connaissance des ouvriers de production les chiffres de l'activité : carnet de commandes, chiffre d'affaires, etc.

Prolongation post-réunion (9 obs.)

Après la fin de la réunion, que la clôture ait été soignée ou bâclée, il est assez fréquent (9 observations) que Bob et une ou deux personnes s'attardent dans la salle pour continuer à échanger plus librement et au calme. Ce sont presque toujours les « gars d'HYPEROLS » soit Pablo et Sanjar, auxquels viennent parfois s'adjoindre Colette ou Jamila, commerciales de chez ROSSI. Cette pratique exprime au départ un besoin, commun à Pablo et Bob, de relâcher la

forte tension perceptible lors des premières réunions de 2019, et de discuter normalement dans une ambiance détendue. Elle correspond aussi au fait que, physiquement, les membres d'HYPERSOLS sont « invités » chez ROSSI, comme des visiteurs venus de l'autre bout du bâtiment, alors que les autres ont leur bureau à trois mètres dans le couloir ([cf. schémas Fig. 5a et 5b](#)). Parfois elle prend un aspect « le patron répond à vos questions », et confirme les propos de Valentina selon lesquels Bob Rossi préfère les conversations à deux ou trois et n'aime pas s'exprimer devant un groupe (voir plus bas, sur les réunions de planning).

Pause cigarette informelle (22 obs.)

A quelques reprises, la pause cigarette est l'occasion d'échanges conviviaux avec les ouvriers, les conducteurs de travaux ou les apprentis. Elle permet de donner un caractère plus familier à ma présence et aussi d'éclairer des réalités sous un jour nouveau, notamment auprès des personnes qui ne fréquentent pas la réunion. C'est aussi une des pratiques les plus communes de la vie en entreprise.

Toutefois, dans la majorité des cas, la pause se passe entre Bob et moi ; elle sert à débriefer à chaud, et donc à satisfaire aux exigences du contrat informel de soutien réciproque qui nous lie, comme discuté au chapitre 4. Ce sont des moments particuliers, bien délimités dans le temps, où le chercheur, le consultant et l'ami se fondent dans un même personnage, où Bob livre des pensées qu'il ne confie à personne d'autre, où je donne librement mon avis sur que je vois, où j'évoque parfois certains points de la littérature sur la succession dans les EF et où, occasionnellement, je recommande de renforcer la relation de partenariat entre Bob et Jane, le regard critique collectif sur le travail en réunion ou le partage pluridisciplinaire avec les comptables et le personnel de production. Je m'efforce de faire en sorte que ces recommandations restent dans le cadre de la situation observée, sans m'engager dans une pratique formelle de consulting.

Pratique de la dérision (37 tags #rires)

Signalons enfin une pratique un peu particulière, au caractère nullement anecdotique bien qu'elle soit superposée aux autres et uniquement identifiée dans le journal par les tags #rires : celle de la dérision, consistant à plaisanter, rire, volontiers de soi, parfois des autres, souvent ensemble. Elle est intéressante pour son intensité variable selon les époques et sa cooccurrence avec les petits « craquements » qui seront détaillés au chapitre 7 (§ 7.3.2). Cette pratique n'est

jamais visible dans l'histoire précoce de la réunion, tant la tension domine au moment de la passation de pouvoir sur le papier. Elle est observée pour la première fois le 18 février 19.

Réunion du 18.02.19

KRAK. Pablo fait une #blague. On rit (#rires). C'est rare, une blague de Pablo. Je le fais remarquer. Ils rient encore plus. [Bon moment].

De janvier à mai 2019, l'ambiance n'est pas à la dérision mais plutôt à la concentration, à mesure que l'on remonte la pente après la mauvaise année 2018. En juin, les résultats commerciaux sont très bons et l'atmosphère se détendra (à part la période estivale souvent stressante), jusqu'à une ambiance d'automne où l'on sent que les anciens, en particulier Max, tentent de compenser plaisamment leur perte progressive d'autorité :

Réunion du 16.06.19

Max fait une entrée, jovial :

MAX : « Alors quoi, on ne se lève pas quand le chef arrive ? » puis, s'asseyant, souriant et à l'écoute : « alors, vous en êtes où... ? »

Réunion du 9.09.19

Au passage, Max découvre le coût de l'affaire aux prud'hommes (>100K€). Il s'étrangle, il est très en colère, du coup il sort distraitement des billets de sa poche et les chiffonne. Il semble calmé d'un coup. KRAK. Eclat de #Rire général.

BOB : « voilà, c'est bien, papa, touche des biftons, il n'y a que ça qui te calme... »

Réunion du 16.09.19

Joe passe une tête à son tour. Il voit une majorité de femmes et des #sourires, qui lui inspirent une réflexion humoristique :

JOE : « Vous jouez à la marelle ? »

BOB : « On libère l'entreprise, tu viens ? On va changer le logo. »

JOE : « Seulement quand je serai mort (#Rires) »

Atelier sur la communication (06.11.19)

Marinette (consultante externe) : « Vous pouvez parler, il n'y a plus de Rossi dans la pièce ! » Elle y va fort, me dis-je... Paul, stagiaire, répond : « Si, moi ! ». #Rires.

Réunion du 4.11.19

JOE : « Il faut m'imprimer le vieux bordereau de prix d'il y a quatre ans ! »

JANE : « Tu l'as sous les yeux »

JOE : « Ah, oui, c'est vrai. (#Rires) »

Après la réunion du 18.11.19

MAX : « Alors, il n'est pas là Bob ? Vous avez fait la réunion ? »

Moi : « Oui, c'était une super réunion, ils ont bossé comme des Chefs. »

MAX : « C'est parce qu'on n'était pas là ! » (#Rires)

Max me donne une tape sur l'épaule en riant.

KRAK. Je pense avec optimisme que quelque chose a réellement changé. Je constate que Max est conscient de la situation et du fait que son attitude en réunion freine la montée en autonomie de l'équipe.

Bob est aussi un objet de plaisanteries, sur sa présence en coup de vent ou son goût de l'improvisation, et ce au même titre que les anciens, signe d'un nouveau statut, celui d'un patron dont on peut se moquer.

Réunion du 17.06.19

Sujet : renfort pour les devis. On va embaucher une nouvelle métreuse, d'après Bob, mais personne ne sait trop quel est son profil. Les infos sont vagues.

COLETTE : « Avec Bob, c'est Koh Lanta... »

...ou encore sur son aptitude réelle à laisser les salariés décider de certaines choses.

Réunion HYPERSOLS sur la refonte du site web (24.11.20)

Trace d'un passé centralisateur de la décision : Hans #plaisante en réunion sur le manque de disponibilité de Bob pour valider tous ces choix théoriquement fait par les collaborateurs.

A partir de mars 2020, le confinement ternira l'humeur générale et plongera tout le monde dans l'inquiétude, voire le stress et l'affrontement (cf. annexe 1). La pratique de la dérision perdra du terrain, même avec le retour d'un excellent carnet de commande en 2020 et 2021. Avec le recul, cette pratique marque un tournant dans le climat de l'entreprise et le positionnement des dirigeants, facilitant le retrait des anciens.

5.4.2. Routines enracinées et routines en mouvement

Comme nous l'avons évoqué au chapitre 2, dans le discours du *practice turn*, les routines ne sont des cas particuliers dans le champ plus large de l'agir (Knorr Cetina, 2005). Cependant,

ces cas particuliers ont le pouvoir de structurer l'action en fixant l'attention sur une séquence reconnaissable.

Les pratiques, comme portions de l'agir accessibles aux sens, constituent la substance expérientielle de ce que l'on peut appeler des routines, soit : des *schémas reconnaissables et répétitifs d'interaction entre multiples acteurs*, si l'on se réfère à la définition prise comme point de départ par Feldman et Pentland (2003). Comme nous l'avons vu au chapitre 2 (section 2.4.3) cette définition est ensuite affinée par les auteurs : les routines sont toujours représentées dans la structure (comme script) et opérantes dans l'action (comme cible d'un ajustement personnel pour chaque acteur), mais elles intègrent aussi toutes les possibilités de variation de l'action réelle, avec les affects qui accompagnent l'action et les zones de méconnaissance de ceux-ci, due au fait que des acteurs interdépendants ne se perçoivent parfois qu'à travers des artefacts (un métré ou un devis par exemple).

Une routine très stable : les devis de Particuliers

« Réaliser un devis pour un particulier » : ce titre illustre la manière d'identifier les routines que nous avons retenue, soit par l'existence d'un nombre important de séquences d'actions ressemblantes, présentant les mêmes déclencheurs, avec les mêmes acteurs (ou les mêmes rôles), dans un ordre et dans des contextes similaires, avec des résultats de même nature : le client appelle l'entreprise ou rencontre Joe, un rendez-vous est pris (par Joe ou Fanny) pour prendre les mesures, puis un devis est rédigé, et en cas d'acceptation du devis, les travaux sont planifiés. Cette routine est simple, commune à de nombreuses entreprises et aussi vieille que le métier du bâtiment. En revanche, ce que l'on peut qualifier comme étant la pratique de la vente aux particuliers chez ROSSI, est une réalité spécifique beaucoup plus riche. La routine apparaît à la fois dans le récit donné par Fanny et dans de nombreuses conversations en équipe. Selon l'explication de R. Chia, inspiré par Bergson, c'est le cerveau humain qui produit de la ressemblance en oubliant les différences et en simplifiant pour économiser ses ressources (Chia, 2002, p. 866). Selon celle de Weick, à travers la notion d'*enactment*, c'est l'exercice de l'action porteuse de sens dans un contexte de socialisation qui crée de nouvelles conditions lesquelles ensuite, servent de référence pour guider l'action ultérieure (K. E. Weick, 1988). La routine est à la fois construite au fil du temps par la répétition et constatée *a posteriori* par l'action simplificatrice de la mémoire.

Entretien avec Fanny, métresse au service des particuliers (11.07.19)

Je fais beaucoup de devis toute seule maintenant, je suis moins avec Joe. Donc je suis plus autonome, j'aime bien, comment on dit, ça m'émancipe ! J'arrive avant, déjà, je donne mon avis en relevant parce que je conseille, et Joe, il arrive parfois dix minutes ou une demi-heure après, si c'est un gros relevé, et quand il arrive, normalement c'est lui qui parle pour tout ce qui est conseil, technique, organisation des travaux, donc c'est lui qui fait un peu le show, et moi je prends les mesures, et en général quand il vient après, il dit la même chose, donc je pense que ça rassure les clients, d'avoir aussi son avis, mais c'est vrai que les clients aiment bien quand il est là. C'est marrant, hein, je vais dire exactement la même chose, mais tu vois que les gens, ils sont plus concentrés et ils aiment bien que ce soit le patron. Il en impose, je trouve qu'il a de la prestance, tu vois quand il parle de son métier, il connaît bien, il a de l'expérience, tout ça.

Le schéma reconnaissable d'interactions peut perdurer, rester conforme aux habitudes du métier et à ce qui correspond le mieux aux attentes des clients, tandis que la relation entre les acteurs change. Fanny, recrutée en 2000 et formée sur le tas par deux métresseurs successifs, a donc 19 ans de pratique du métré en peinture, et la routine reste quasiment la même. En parallèle, on peut sentir les affects à différents endroits : le plaisir du client qui se sent valorisé par la présence de M. Rossi en personne, le plaisir de Joe qui met en scène son arrivée légèrement après celle de Fanny, la satisfaction de Fanny de commencer le rendez-vous seule, d'être enfin « émancipée » (après 19 ans de métier) et sa légère amertume quand elle constate que ses conseils à elle ne deviennent valides qu'une fois qu'ils sont confirmés par Joe. Fanny m'indiquera dans le même entretien qu'elle a travaillé sur ces sujets avec la même coach professionnelle qu'ont rencontrée Joe et Jessica, et ensuite Bob. Elle est, au moins autant que Joe, responsable par son propre *enactment* du caractère intangible de la routine du traitement des particuliers. Toutefois, les choses sont perçues différemment au sein de l'équipe, lorsqu'on voit Joe interrompre les échanges pour parler à Fanny, couper la parole à une autre personne pour lui faire noter un rendez-vous, ou l'entraîner de force dans le couloir pour gérer un point urgent.

Réunion du 02.09.19 (deux colonnes fusionnées)

En parlant de commandement, on évoque (en l'absence de Joe) le choix stratégique de traiter les Particuliers ou de les abandonner. Bob répète son anecdote du début de la réunion :

BOB : « Comme je vous disais, un jour, Joe m'a dit : ça n'arrivera pas tant que je serai... tant que je serai... actionnaire... »

On discute des enjeux du Particulier en termes de positionnement (luxe, écologie) et donc de marge, de prix, de compétences, d'image.

Réunion du 09.09.19 (deux colonnes fusionnées)

Bob évoque le fait que Fanny mette un pied dans le ravalement. Je suppose que Bob tente d'élargir la palette de Fanny pour préparer la réduction du marché des particuliers. Mais quand on parle de sous-traitance, c'est Joe qui répond à la place de Fanny.

JOE : « Fanny, déjà, les bricoles elle les prend toute seule, moi je ne traite que les gros clients... »

Je trouve son propos désobligeant mais je crois qu'il l'entend au contraire comme un compliment.

Réunion du 04.11.19 (deux colonnes fusionnées)

Fanny nous raconte ses devis en cours, c'est intéressant, et puis Joe revient, s'assoit à côté de Fanny, lui prend sa feuille des mains et commente ses dossiers.

JOE : « Il n'est pas encore parti celui-là ? »

FANNY : « Non. Bob veut voir les prix »

JOE : « Pourquoi il veut voir les prix ? il n'y connaît rien... »

FANNY : « Parce que. Il veut voir les prix. »

On dirait un interrogatoire. Fanny, qui est plutôt bonne élève, tient tête [je crois qu'elle a compris que c'était ça maintenant, être bonne élève : dire non à Joe.] et elle se tourne ostensiblement vers Colette, en face d'elle.

Réunion du 18.11.19 (deux colonnes fusionnées)

Au même instant, Joe revient dans la salle en coup de vent et insiste pour faire sortir Fanny de la réunion.

JOE : « Fanny, on est pris pour la Villa St-Julien, Il y a des trucs à faire. Venez, s'il vous plait. »

Ils sortent tous les deux. Fanny nous regarde d'un air piteux en sortant. Colette réagit assez violemment (KRAK).

COLETTE : « C'est insupportable, Bob a raison, c'est vraiment insupportable ! Et aussi pour Fanny c'est insupportable ! »

L'exemple du 4.11 illustre une possible évolution de la routine avec la validation alternative des prix par Bob, rencontrant l'opposition de Joe. On constate par ailleurs que l'interaction entre la routine des devis de particuliers et la nouvelle forme de socialisation constituée par la réunion du lundi ne cesse de provoquer des antagonismes. Sur le moyen-long terme, par-delà l'émancipation hypothétique de Fanny, le sujet des clients particuliers, porteurs d'une image haut de gamme, est un choix stratégique pour la société Rossi, dont l'image se développe aussi, en parallèle, avec des restaurations d'édifices publics culturels, musées ou châteaux. Le maintien sur le marché des particuliers constitue la principale raison pour laquelle Joe reste actif

dans l'entreprise, car il l'incarne par son expertise et que sa contribution historique à l'image de marque est encore vitale. Dans le cas d'une réduction quantitative de l'activité sur ce marché, il est reconnu que Fanny pourrait continuer à le prendre en charge de façon autonome, mais dans le cadre d'un repositionnement sur les particuliers haut de gamme (un des clients a été membre du gouvernement), la présence de Joe constitue encore un atout. La participation occasionnelle de Joe sur commande de Fanny, en tant que free-lance, n'a jamais été évoquée. Ce serait une autre évolution très significative de cette routine, qui reste néanmoins remarquablement stable et constitue un élément de résistance au mouvement de succession, au sens de Handler et Kram (1988).

Une routine en mouvement rapide : la structuration de la réunion

L'exemple que nous venons de voir était celui d'une routine à évolution lente, liée en profondeur à la pratique du métier. D'autres routines, au contraire, sont des objets en mouvement rapide, en cours de création, constamment remaniés. C'est le cas du suivi des devis en cours, dont l'évolution a commencé après notre arrivée. Cette routine est le fondement même de la réunion des métresseurs, ancienne forme de la réunion commerciale du lundi. Sa mutation commence par un constat de Bob, au début des visites à l'été 2018, du fait que la réunion n'est motivante pour personne.

Réunion du 10.07.18 (deux colonnes fusionnées)

Quand j'arrive, la réunion est commencée. Il y a Joe Rossi (l'oncle de Bob), Pablo et Octave, métresseurs. Fanny (métrresse ?) et Bob. Je m'assois à côté de Fanny. Joe est le plus âgé et le plus imposant. Il parle nettement plus et plus fort que les autres. [...] Le rythme est déstructuré. La réunion avance par à-coups. Je n'arrive pas à savoir sur quel dossier on est. Il y a un tableau Excel par métresseur. On s'aperçoit que les listes ne sont pas à jour mais cela ne semble pas important, ce qui accentue l'impression de déresponsabilisation et de travail dans l'urgence. Le fait de répondre aux urgences paraît plus important que la tenue à jour de la liste ou la responsabilité des métresseurs dans le suivi de leur propre travail.

En janvier 2019, une fois que Bob est officiellement PDG de ROSSI, il annonce que la réunion va évoluer, mais la pratique est encore « à l'ancienne ».

Réunion du 07.01.19 (deux colonnes fusionnées)

Bob annonce la refonte de la réunion. On regarde les différents tableaux Excel existants et ce que permet BatMoney en termes de tableaux de suivi. Sandy a fait le tri des dossiers.

Joe entre directement sur le commentaire d'un chantier, sans préciser sur quel tableau il le voit. Ses propos sont secs et empreints de jugement : « c'est mal, ça ne va pas, c'est pas cool ». On regarde les tableaux de suivi et tout le monde parle en même temps. Le plaisir de travailler ensemble ne semble pas être « leur truc ». La qualité du moment non plus. Je me pose des questions de consultant. Que veut-on faire ensemble ?

Certaines questions importantes sont abordées au vol, effleurées mais non discutées. On commente de façon totalement chaotique les AO, les gens, les lieux, les situations. Spectacle de l'exercice du pouvoir à l'ancienne. Cela crée de la tension.

Par la soudaine abondance des sujets discutés, on pourrait voir une tentative d'amélioration de la réunion, mais sous une forme insoutenable. Alerte, ma casquette de consultant prend le pas, c'est dû à la tension terrible que je ressens, à cette sensation physique du dysfonctionnement. Bob se laisse aller à #brutaliser Pablo qui a du mal à s'affirmer en réunion.

Ainsi que l'a montré Feldman (2000; 2003), les routines évoluent à force d'être réalisées. Que leur aspect ostensif soit matérialisé par une procédure, un engagement envers le client, un artefact auquel on se réfère, comme le tableau Excel, ou simplement le souvenir de ce que l'on a fait les fois précédentes, interprété comme étant l'attente des chefs... dans leur aspect performatif, ce sont les affects qui traduisent – parfois physiquement - le décalage entre le vécu réel et le résultat attendu. Lors des premières réunions de 2019, le sentiment de malaise ressenti par chacun des participants exprime le besoin de faire évoluer la routine, ce qui encourage une démarche active de la part de Bob. Le suivi des affaires en cours est au centre de la réunion ; il est dysfonctionnant et objet d'affects douloureux. Un soir, nous en discutons après la réunion : il s'agit de trouver un mode de suivi plus motivant en se concentrant uniquement sur les nouvelles affaires gagnées, plutôt que de les oublier aussitôt pour s'intéresser exclusivement aux devis en retard. Avec l'ancienne formule, Joe et Max subissaient frontalement l'irritation du client, à cause d'un défaut imputable aux métresseurs, et en reportaient la violence sur ces derniers.

Bob annonce la nouvelle routine le 4 février 2019, profitant de l'absence de Max et Joe. Le changement est profond, mais personne ne s'en aperçoit au début.

Réunion du 4.02.19 (colonnes fusionnées)

Avec Bob comme seul Rossi, les prises de parole sont plus libres. [...] La question sur les affaires nouvelles passe un peu inaperçue au début, mais elle fait suite (Bob et moi le savons) à notre débrief d'il y a quinze jours.

BOB : « Dites-moi les affaires qui sont tombées (affaires gagnées) ? »

Sandy commente sa propre liste qui appelle d'autres commentaires, des explications. C'est intéressant.

SANDY : « Mme Untel, c'est difficile pour moi avec elle, elle aime mieux les hommes. »

BOB : « Affaires rentrées ? »

PABLO : « C'est calme... »

BOB : « C'est calme... »

Je pense que Bob fait bien d'insister « presque #rituellement » en reposant à chacun la question des affaires rentrées.

A partir de cette date, la routine, qui se constitue progressivement comme un ordre du jour type de la réunion, composé de plusieurs temps successifs, ne cessera d'évoluer sous l'effet d'une mise en œuvre plus ou moins satisfaisante. Après la naissance du temps 1 (affaires gagnées), les deux autres temps sont introduits assez tôt mais leur définition est changeante et le manque de contrôle de Bob sur les anciens, qui prennent librement la parole quand bon leur semble, rend difficile la tenue d'un ordre du jour clairement structuré.

Réunion du 8.04.19

FANNY : « On passe à quelqu'un d'autre ? »

Cette simple question de Fanny décrit l'installation progressive d'une routine de prise de parole chacun son tour, mais qui n'est pas encore libérée de la pression des chefs en mode « interrogatoire de police ». Il y a du passé dans le présent !

Le principe du temps 1, stimulant pour la dynamique commerciale et apprécié de l'équipe, sera conforté par une appréciation explicite de la part de Joe, le 29 avril. Pour les deux autres temps, ce sera beaucoup plus long. Plusieurs solutions sont testées notamment avec l'introduction d'un sujet du jour, au temps 2 puis au temps 3. Pour les devis en cours, l'idée de séparer les affaires 'chaudes' (T2) et les sujets sur lesquels on a besoin d'aide (T3 initial) crée de la confusion car l'effort de priorisation parmi les affaires en cours est difficile. Il s'avère par ailleurs délicat pour les collaborateurs de demander de l'aide, ce qui paraît ressembler à un aveu d'incompétence et qui, surtout, ne prend pas du tout la même forme selon les personnes. Il faudra attendre plusieurs mois de pratique avant que la discussion sur les affaires les plus

chaudes permette l'écoute des difficultés et la pratique de l'entraide. Le temps T2 consiste surtout à ouvrir la porte à la pratique la plus naturelle, sorte de fourre-tout que nous avons nommé « Analyse de la situation et du marché (commandes, concurrents, clients) ». On y parle de tout. Dans les moments où le contrôle de soi cède le pas à une prise de parole déstructurée et compétitive, elle ouvre alors un espace à la pratique nommée « conversation en boule de billard » consistant à laisser les mots s'enchaîner par libre association en essayant d'occuper le terrain au maximum (cf. § 5.3.3 codage itératif du journal).

La structuration de la réunion interagit avec d'autres pratiques. Elle est régulièrement connectée avec la pratique occasionnelle « interaction avec l'observateur », avec la pratique « réflexivité et critique de la réunion », ainsi qu'avec celle de la « pause cigarette après la réunion » (cf. Tab. 15).

Ma réponse à la demande de feedback de Bob en réunion (06.05.19)

« La structure en trois temps, avec le sujet du jour au milieu, semble robuste. Tout le monde a presque eu l'occasion de s'exprimer. La question à poser pour le temps 3 pourrait être tout simplement : sur quoi avez-vous besoin d'un coup de main ? »

C'est à partir du 17 juin et sous l'impulsion de Jane que le T3 devient le sujet organisationnel prévu à l'ordre du jour. Il est alors fréquemment traité en premier, Jane préférant l'ordre 3-2-1 qui donne priorité à l'organisation sur les ventes. Le T2 est quant à lui toujours centré sur les affaires les plus chaudes, qui sont aussi celles où une aide est demandée. Pour le retour de maternité de Sandy le 9 décembre 2019, une démonstration de la routine lui est faite avec une formulation du T2 qui semble arriver à maturité :

Réunion retour de maternité Sandy (9.12.19)

BOB : « quels sont les dossiers importants ? »

Parallèlement, la réunion souffre d'un manque de clôture qui crée un malaise à la fin. Dès le début dans le journal sont consignées l'absence ou la présence d'une clôture formelle, qui n'apparaîtra que le 17 juin grâce à la présence de Jane, qui possède une maîtrise de soi très supérieure à ses homologues masculins. La clôture nette semble être un repoussoir pour Bob, qui tente toujours de profiter de ce que la réunion (T2 et T3) s'est bien passée et que le moment vécu est de bonne qualité pour introduire de nombreux petits sujets improvisés (comme la démo d'un colorimètre numérique) ou prolonger la réunion par plaisir, sans tenir compte de l'envie de clôturer manifestée par l'équipe. La routine de clôture entre fréquemment en conflit avec

une pratique bien identifiée et plutôt propre aux membres d'HYPERSOLS, nommée « prolongation de la réunion » (9 observations, souvent avec Pablo et Sanjar). A partir de la rentrée de septembre 2019, le relais pris occasionnellement par Sanjar, Jane ou Colette sur l'animation de la réunion en l'absence de Bob favorise au contraire la clôture, confirmant que la présence de Bob y constitue un frein.

En juillet 2019, il apparaît que les chiffres d'HYPERSOLS sont généralement connus de Bob mais pas de Pablo ni de Sanjar (arrivé depuis mai), ce qui pose problème au temps 1. Bob m'explique qu'une routine interne à HYPERSOLS est en train de se mettre en place pour centraliser les chiffres dans un tableau tenu par Valentina qui, les premières fois, oublie de le confier à Pablo. Dans le cadre d'une « interaction avec l'observateur », nous mettons à plat cette question. Chang, apprenti métreur qui ne fréquente que rarement la réunion, objecte que les chiffres ne sont pas « ceux de Pablo » mais ceux d'HYPERSOLS, y compris les siens. Par ailleurs, beaucoup de nouvelles affaires arrivent directement par Bob. Dès lors, une pratique séparée, celle de « consolidation des chiffres hebdo HYPERSOLS », sera suivie en parallèle de la pratique « structuration de la réunion ».

Réunion du 4.11.19 (colonne de droite)

COLETTE : « Pablo tu as les chiffres HYPERSOLS ? »

PABLO : « Non... »

COLETTE : « Tu ne les as pas ? »

PABLO : « Non, je sais qu'ils les ont, mais ils les ont envoyés à Bob, et il les a perdus. »

COLETTE : « Ah... »

Le rôle centralisateur que joue Bob dans cette routine semble confirmer le fait que dans son esprit, la compétition entre les deux entreprises demeure une réalité tangible, dont il ne fait pas mystère et qui perdure encore en avril 2021. L'attachement viscéral de Bob pour sa société (« son bébé ») est pointé à plusieurs reprises lors des entretiens (signalons à ce propos que l'on dit aussi que la société ROSSI est « le bébé » de Max et Joe, alors qu'on pourrait objecter que Bob et Jane sont plus authentiquement « leurs bébés »).

Sandy (01.07.19) : « Bob, il a envie de garder sa boîte, c'est son bébé, quand on a passé vingt ans à le construire, on n'a pas envie de fusionner avec un truc où c'est le bazar aussi. »

Jane (10.07.19) : « Bob il est HYPERSOLS, c'est un peu comme son bébé, donc il s'est dit, j'ai réussi à redresser la barre pour HYPERSOLS, faut que je fasse pareil pour ROSSI. C'est là qu'on a commencé à le voir plus souvent. »

Bernadette (10.07.19) : « Il s'intéresse toujours à sa société, il l'a faite grandir donc c'est son bébé, voilà, c'est son bébé. »

Joe (03.10.19) : « Le problème de Bob, c'est qu'il a beaucoup de mal à couper le cordon ombilical avec HYPERSOLS. »

A cela il faut ajouter que le suivi du business est très collectif chez HYPERSOLS, Bob agissant comme leader commercial, et plutôt individuel chez ROSSI, chaque métreur étant spécialisé sur un territoire de clientèle. Mais la compétition restera ancrée dans l'esprit de Bob car elle traduit aussi la coexistence de deux modèles, l'un basé sur la sous-traitance et les conducteurs de travaux freelances, l'autre sur les salariés maison. Elle est enfin le témoin de sa réputation méritée comme commercial hors-pair, qui lui permet de désinvestir d'autres terrains comme le management du quotidien et le suivi des travaux.

Le tableau ci-dessous montre à la fois la forte variabilité de cette routine naissante, ses à-coups et sa lente évolution vers une structure stable

Lundi 4 février 2019	Question sur affaires gagnées posée par Bob pour la première fois
Lundi 11 février 2019	Naissance du temps 1
Lundi 18 février 2019	Première version des 3 temps : (1) les affaires gagnées (2) les prochains devis importants à gagner et (3) les devis pour lesquels on a besoin de coopérer. Pas de clôture.
Lundi 25 février 2019	3 temps naissants expliqués par Bob - clôture par départ des troupes
Lundi 18 mars 2019	T1 bien rôdé – T2 formel – T3 = « besoin d'un coup de main ? »
Lundi 25 mars 2019	3 temps affichés – T1 quasi ritualisé T2=affaires à suivre T3=échange informel – pas de clôture
Lundi 8 avril 2019	T1 ok – T2+T3 confondus – essai de suivi des AO - clôture simple)
Lundi 29 avril 2019	Joe apprécie le temps 1. T2 quasi-abandon des tableaux - clôture informelle
Lundi 6 mai 2019	Première version de l'ordre 123 avec sujet du jour – pas d'utilisation des tableaux Excel - clôture par départ spontané
Lundi 27 mai 2019	T1 ancré puis déstructuration T2 et T3 - départ collectif sans clôture
Lundi 17 juin 2019	T1 animé par Jane - 3 temps avec sujet du jour - clôture réussie
Lundi 24 juin 2019	Bob absent. T1 flash – T2 animé par Colette - clôture informelle
Lundi 8 juillet 2019	La routine des chiffres HYPERSOLS se dissocie de la structuration

Lundi 8 juillet 2019	Réunion animée par Jane : ordre inverse T3-T2-T1 « comme Bob » - pb chiffres HYPERSOLS - clôture simple
Lundi 15 juillet 2019	3 temps - clôture #ritualisée
Lundi 22 juillet 2019	Deux sujets prédéfinis : T3 placé au début - clôture bâclée
Lundi 2 septembre 2019	3 temps animés par Bob, perturbés par Joe – clôture interminable
Lundi 9 septembre 2019	T1 ok - T2 pas de T3 - clôture sans effort
Lundi 16 septembre 2019	Gros sujet T3 en premier « façon Jane » - clôture soignée
Lundi 23 septembre 2019	T1 mature – passage de relai de Bob vers Colette - clôture inexistante
Lundi 7 octobre 2019	T1 ok – T2 calme - T3 bien structuré - clôture inaperçue
Lundi 21 octobre 2019	3 temps animés par Bob + Revue AO - clôture parfaite
Lundi 28 octobre 2019	Rappel de la structure au paperboard – T1-T2 confondus – clôture réussie
Lundi 4 novembre 2019	3 temps ok – Disparition officielle du tableau Excel - clôture réussie par Colette
Lundi 18 novembre 2019	Cafouillages au T1 - T2 et T3 confondus- clôture réussie
Lundi 25 novembre 2019	3 temps ok – dérive au T3 - clôture inexistante
Lundi 9 décembre 2019	3T démo pour retour Sandy T1 ok – T2 Formulation++ - clôture chaotique
Lundi 27 janvier 2020	T2 et T3 mélangés – évolution des titres / temps - clôture réussie
Lundi 24 février 2020	T1 ok – flottement entre Colette et Sanjar – T3 tendu - clôture réussie
Vendredi 27 mars 2020	Visio Zoom Covid – Sujet unique présence des ouvriers - clôture accidentelle
Mardi 23 juin 2020	T1, T2 ok, T3 en liberté – - clôture à contre-cœur pour Bob + post-réunion
Lundi 6 juillet 2020	3 temps - clôture un peu négligée, au vol
Lundi 31 août 2020	Animée par Sanjar – 3T ok – clôture perturbée par Joe mais réussie
Lundi 7 septembre 2020	Vrai sujet T3 à l'ODJ - clôture réussie
Lundi 21 septembre 2020	3 temps - clôture réussie
Lundi 26 avril 2021	T1 parfait animé par Pablo – T2 collaboratif - T3 job de Colette à l'ODJ - clôture à regret « à la façon de Bob ». Le mot 'chapitre' a remplacé le mot 'temps'

Tab. 16 – Récapitulatif de l'évolution de la routine structurante de la réunion

L'observation du 26 avril ponctue une période de six mois d'éloignement du terrain et montre des surprises : la réunion est devenue bimensuelle (un lundi sur deux) depuis le second confinement. Bob annonce les étapes de la réunion en utilisant le mot « chapitre ». (Ch1) les

chiffres de la quinzaine écoulée, (Ch2) le business chaud et (Ch3) le sujet du jour, ajoutant ainsi un complément esthétique au formalisme d'une routine désormais bien rôdée.

Une routine à la fois ancienne et conflictuelle : le planning

Le planning des travaux consiste à affecter les ouvriers sur les chantiers ouverts. Tout en étant une routine centrale pour une entreprise de bâtiment, elle n'entre pas à proprement parler dans l'activité commerciale et, de ce fait, elle est rarement abordée en réunion. Sur le périmètre ROSSI, elle s'est située en marge de mon observation, faisant l'objet de ses propres réunions, dites « réunions de planning » organisées par Joe, en principe le jeudi à 17h mais en pratique, à des horaires variables difficiles à prévoir, en fonction de la présence des Conducteurs de travaux. En revanche, sur le périmètre HYPERSOLS, j'ai pu observer comment elle a été initiée, par imitation de la pratique ROSSI et à la demande d'Antonio, le plus ancien conducteur de travaux. Le concept de « réunion de planning » représente une des différences majeures entre les pratiques des deux entreprises. Comme Valentina me l'explique le 30.11.18,

VALENTINA : « Le collectif ? Il n'y en a pas. On avait des réunions de planning le vendredi, mais pas depuis trois mois. Sinon, on se voit une fois l'an, pour fêter. Il y a eu une réunion une semaine avant que tu n'arrives, tu as tout raté (rires) ! Bob préfère se voir à deux ou trois, il y a plus de dialogue selon lui. Souvent tard le soir. La journée, il passe en coup de vent. Il nous fait confiance, mais sa présence nous manque.

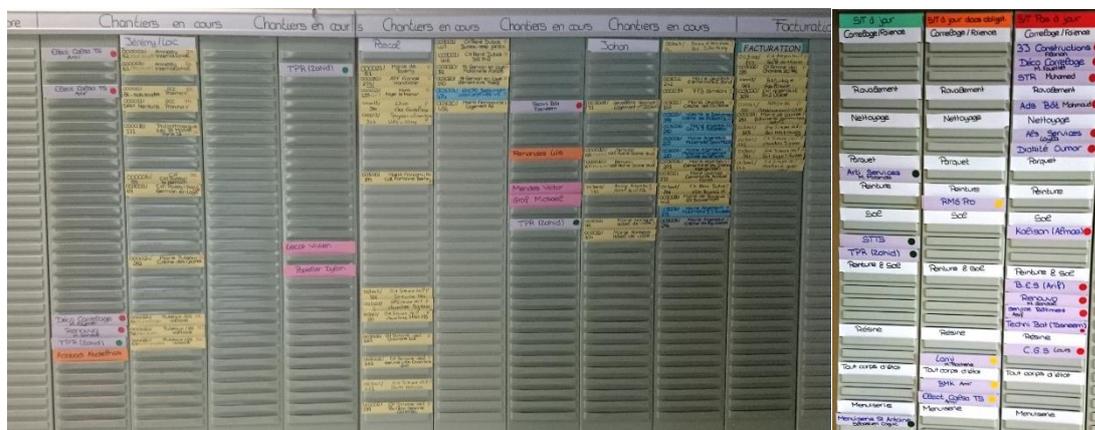
Bob s'étant laissé convaincre, HYPERSOLS achète fin 2018 des tableaux à fiches cartonnées « comme chez ROSSI » pour suivre les travaux (cf. photo annexe 5). Cela sert notamment à suivre les nombreux sous-traitants et à vérifier leur régularité. La mise en route prend environ deux mois, et je visite périodiquement dans l'espoir de voir le dispositif en fonctionnement, mais sans résultat.

Visite chez HYPERSOLS (30.01.19)

*Arrivée à 16h pour une mini réunion d'amélioration continue (façon Kaizen, à la japonaise) sur le planning mural. **Je me réjouis par avance de ce bon moment de travail entre les CTx.** Mais Valentina est toute seule avec Pablo (plus les filles de la compta qui sont sédentaires). Elle s'excuse de ne pas m'avoir prévenu.*

VALENTINA : « Je t'ai oublié ! Les gars ne sont pas là, deux en chantier et un a son fils malade ».

Je prends des photos jusqu'en mai 2019, souvent seul devant le tableau. Les fiches sont mises à jour par Clémentine. Antonio, proche de la retraite, y croit car il déteste l'informatique. Mais le système, bien entretenu par Valentina et peu utilisé par les conducteurs de travaux (CTx) de chez HYPERSOLS, prouve rapidement qu'il ne fonctionne pas si sa mise à jour n'est pas un lieu d'autorité centralisatrice. Le tableau fonctionne jusqu'à l'arrivée de Sanjar, en mai et pendant l'été 2019. Sanjar a l'habitude des logiciels. Sa première réaction est de juger le système en place archaïque et de le remplacer durant l'été par un outil informatique, ce qui a pour effet de sédentariser un peu les conducteurs de travaux. Le tableau mural cesse de fonctionner en octobre.



Chez ROSSI, le tableau est géré, suivi et mis à jour directement par Joe, également avec l'aide de Clémentine (à mi-temps sur les deux entreprises), tandis que Max pilote la transmission vers la compta pour la facturation. Joe convoque et anime une réunion de planning au minimum hebdomadaire et parfois plus fréquente. L'affectation des ouvriers est une manifestation structurante de l'autorité pour Joe tandis qu'elle est une discussion informelle pour Bob. Cette manifestation de l'autorité en vient parfois à déborder sur toutes les occasions de réunir les collaborateurs, même celles et ceux qui ne sont pas directement concernés par la conduite des travaux :

Entretien avec Sandy (01.07.19)

Si on faisait des repas ici le midi, comme Bob avait fait à une époque avec ses équipes, où ils faisaient le planning en mangeant, des choses comme ça, je pense que ça rentrerait dans les habitudes. Mais quand on fait la galette une fois par an, et un repas de fin d'année, les gens n'ont pas envie de parler de planning en fond, quoi, à un moment il faut aussi se dire qu'ils ont envie d'être ensemble et de rigoler, et de pas se faire prendre la tête. Quand on faisait des pots le soir, Joe nous prenait tous avec une coupe de champagne, et il nous refaisait le planning ! Non, stop. Ça va !

Joe passe lui-même de longs moments, seul dans la salle de planning, située juste à côté de son bureau, un lieu stratégique où je le vois très souvent avant la réunion commerciale, ou lors d'autres visites :

Visite du 11.10.19 – extrait du journal

« L'après-midi, je devais voir Joe pour ce que je pensais être une rallonge de l'entretien. Il était en pleine discussion de planning avec Colette, Fanny, Vlad, Kurt, Maurice et le chien Gatsby. *J'ai remarqué que les langues avaient l'air très déliées, surtout quand a été discuté le licenciement probable d'un collaborateur ayant déjà reçu beaucoup de remontrances. Une vraie discussion de groupe. Comment savoir si c'est fréquent ou pas... ? En tout cas, c'était étrangement un bon moment en apparence. »*

La réunion de planning se complète pour Joe d'une présence matinale quotidienne à l'atelier où les ouvriers viennent chercher matériaux, outillages et véhicules. La nécessité de cette présence du patron tôt le matin justifie le principal reproche que Joe fait à Bob, un reproche si fort qu'il constitue l'une des raisons pour lesquelles Joe estime qu'il ne peut pas quitter l'entreprise tant que Bob n'aura pas changé son rythme de vie, ce qui paraît peu probable :

Entretien avec Joe (03.10.19)

Joe : « Ma femme m'impose de ne plus revenir au premier janvier 2020, ne n'être plus là le matin. Elle dit ras-le-bol, t'as 65 ans, en janvier 2020, je suis désolée, tu ne te lèves plus à six heures du matin pour être là. Et pour ça, il faut que Bob change sa façon d'être dans son habitude de travail. Il faut qu'il soit là le matin à huit heures au maximum. Il faut qu'il soit l'autorité. »

Mais Bob ne le fera pas.

Entretien avec Bob (27.10.19)

Bob : « Je l'ai vécu ici, c'était infernal. Ils sont insupportables. Donc, chez moi, l'atelier s'autogère, c'est très bien. On me le reproche, oui, le patron il n'est pas là le matin, pour donner les pots de peinture aux gars. Non, non, il ne sera jamais là ! Jamais ! C'est bien ainsi, comme ça moi je me préserve, quand je suis dans l'entreprise, je suis à 100% mais je ne suis pas là au mauvais moment du matin avec l'odeur de peinture et les fous qui gueulent de partout. [...] Antonio, il le sait. Sanjar, il le sait, on en a parlé, il ne me verra pas à l'atelier le matin. Ce n'est pas mon rôle de dire qu'il faut balayer devant la cour, qu'il faut ranger ça à cet endroit-là, que pour Marco, il lui faut plutôt du Primat que du Velours, non, non, non. [...] Si j'étais vraiment le patron (rires...) je fermerais l'atelier le matin. Plus d'atelier le matin ! Terminé. Vous devez tous être à huit heures sur vos chantiers. Si vous avez besoin de quelque chose, venez le soir ! Vous êtes cool, le soir, il est cinq heures, finissez un quart d'heure avant, on est à l'atelier, à l'aise. »

Au fil du temps, chez HYPERSOLS, Sanjar amène davantage de régularité dans le suivi, mais sans que cela devienne un lieu de pouvoir emblématique, juste une facilité de gestion. En parallèle, Bob entretient de bonnes relations avec Kurt et Vlad, les conducteurs de travaux de chez ROSSI. Un jour, lors d'un déjeuner à six (avec aussi Sanjar et Pablo), il rapporte une occasion où il a dû les défendre dans une décision de répartition des présences, en tant qu'adultes responsables et en tant que cadres, vis-à-vis de Joe qui tentait de leur dicter leur emploi du temps.

La réunion de planning ROSSI consiste à examiner trois tableaux à fiches de suivi des chantiers : celui de Joe avec « ses » particuliers, celui de Kurt et celui de Vlad, globalement segmentés entre peinture et ravalement. D'où un déséquilibre entre les marchés qui finit par générer une lassitude (évoquée par Jane lors de notre entretien). L'autoritarisme de Joe pèse sur les conducteurs de travaux, qui préfèrent l'esprit déléгатif et volontiers improvisateur de Bob. En 2020, la routine du planning devient un sujet de plaisanterie entre eux, afin d'évacuer la tension du confinement. L'inaction et le sentiment d'impuissance propre au confinement ont déclenché de violentes tensions avec les ouvriers maison et un durcissement du comportement de Joe. Lors d'une réunion entre Bob et les conducteurs de travaux, Joe appelle Kurt plusieurs fois en l'espace d'une heure à propos du planning mural dont il s'est fait envoyer une photo. La routine du planning, chère à Joe comme mise en action de son contrôle sur la vie de l'entreprise, devient un objet de plaisanterie entre Bob et les « gars ».

Au fil du temps, Kurt assume son autorité croissante sur l'atelier et s'est installé dans le bureau voisin de la salle du planning, après celui de Joe (voir [Fig. 5a et 5b](#)). La perspective la plus probable est qu'il assume peu à peu l'essentiel de cette activité, sous réserve de ne pas blesser Joe en lui démontrant qu'un salarié embauché tout jeune comme chauffeur peut aujourd'hui faire le travail du patron. Mais cela prend du temps. Lors de la dernière visite en avril 2021, c'est toujours Joe qui pilote le planning.

5.4.3. Quelques histoires remarquables

Malgré notre exposition prolongée sur le terrain, une alerte résonne : dans notre démarche de catégorisation, nous courons le risque de tomber dans ce que des auteurs critiques en sciences de gestion (Moriceau, Laroche, et Jardat 2017) pointent aujourd'hui comme une perte de sens,

due au morcellement de la réalité aux fins de codage – celui-ci étant justifié par la production de signification - alors même que nous avons pris soin dans notre « ethnographie affective » de percevoir et de restituer l'expérience vive. Pour éviter ce risque, nous devons en permanence, dans notre effort en vue d'extraire une connaissance, préserver le plus possible la profondeur de notre compréhension et de notre rendu de la vie de l'entreprise.

Une des manières par lesquelles nous pouvons à la fois séparer, accumuler les expériences et préserver le sens, nous emmène vers une troisième sorte d'objet porteur de signification. Ce qui prend corps avec le temps qui passe, à travers la répétition et le changement, et nous renseigne, ce ne sont pas (ou pas seulement) des pratiques, pas (ou pas seulement) des routines. Ce sont des histoires, comme il en existe dans toutes les entreprises familiales, pour peu qu'on y prête attention (Johansson et al., 2014).

En prenant les données d'observation comme point de départ, une histoire se raconte à partir d'une chaîne temporelle d'observations, enrichie par des souvenirs racontés par une ou plusieurs voix et située dans un contexte, voire même un cadre de référence évaluatif ou moral (Pentland, 1999). Précisons néanmoins que les histoires que nous allons considérer sont des construits fragmentaires, dont le but est de pallier *a posteriori* le morcellement des informations. Hormis certains souvenirs du passé tirés des entretiens, ce sont des histoires qui ne sont, *stricto sensu*, « racontées » par personne. Dans le cas le plus simple, cette narration est centrée autour d'un individu, un lieu ou une chose, parfois un couple de tels éléments. Nous admettrons que l'on peut parler d'une histoire sitôt que l'on peut dire : voici l'histoire de... Nous pourrions en tirer un grand nombre, avec le risque de morceler à nouveau une réalité socialement et temporellement continue. Aussi nous nous en tiendrons aux plus significatives de l'évolution des rapports d'autorité dans l'entreprise afin d'éclairer ce qui se passe pendant le processus de succession.

Histoire de la commune de Valeaux

L'histoire de la commune de Valeaux est remarquable en ce qu'elle tisse plusieurs pans de la vie de l'entreprise et de l'équipe :

- (1) La montée en puissance des contrats pluriannuels à bons de commande pour l'entretien de tous les bâtiments publics d'une commune, ce qui est un changement stratégique important et une influence de la méthode HYPERSOLS sur ROSSI, ainsi

qu'un fort relais de croissance sur fond de baisse progressive du marché des particuliers, lequel est maintenu actif grâce à Joe.

- (2) L'entraide au sein de l'équipe qui, par une suite de tâtonnements, aboutit à l'embauche improvisée de Maurice pour seconder Colette, puis leur installation dans un bureau commun.
- (3) L'ébauche d'une relation hiérarchique stable entre Colette et Maurice, qui renforce Colette dans son rôle de directrice de clientèle, promis initialement mais jamais concrétisé.
- (4) L'installation inédite d'un local commercial et technique au plus près du client, base déportée sur place afin d'éviter des trajets pénalisants, car Colette habite tout près de Valeaux ; local qui deviendra par la suite une vitrine potentielle de l'entreprise.
- (5) L'évolution de la relation client qui se personnalise et s'humanise à mesure que Colette et Maurice deviennent familiers avec l'équipe municipale, devenant par contagion (ou *enactment*) une nouvelle norme dans la façon de parler du client en équipe, en des termes plus humains et plus respectueux.

La ville est évoquée 35 fois dans le journal d'observation, entre le 18.03.19 et le 07.09.20. Dans l'assemblage chronologique ci-dessous, on distingue aussi les différents climats relationnels, la manière dont les modes de gestion de Bob et Jane se complètent, et la manière dont peu à peu, l'équipe s'autonomise par rapport aux anciens chefs.

La ville apparaît en mars dans une série d'appels d'offres qui annoncent une pointe de charge et génèrent une certaine tension.

18.03.19 - BOB : « Valeaux, Arentin, Combry, ça va arriver vite. J'ai pris un métreur externe. »

25.03.19 - Sandy a un cas à relancer sur Valeaux. Gros coup. 12 lots. Suit un dialogue tendu et emblématique entre Sandy et Joe. Elle devait relancer le client.

JOE : « Il fallait le faire, Sandy. Tu l'as fait ? »

SANDY : « Oui, je l'ai fait. J'avais dit que je le ferais. »

JOE : « Mais tu ne me l'as pas dit que tu l'avais fait »

SANDY : « Bah, pourquoi je vous aurais dit, après, je l'ai fait, alors que j'avais dit que je le ferais et que je l'ai fait ? » ...

Je note : cela me fait plaisir que Sandy ne se laisse pas impressionner.

Une fois le marché annuel d'entretien 'à bon de commandes' remporté, la gestion de la surcharge se poursuit à mesure que les besoins sont exprimés par le client. Leur croissance est telle que l'ensemble de l'organisation doit se mobiliser et s'adapter, ce qui renforce la participation de Jane, car des embauches pourraient être nécessaires. Il peut y avoir modification des rôles, notamment pour Jamila, toute nouvelle embauchée lors du congé maternité de Sandy.

17.06.19 - JANE : « Pour Valeaux, on manque encore de quelqu'un ».

PABLO : « C'est quoi les travaux ? Si c'est deux chiottes, on peut s'arranger, mais si c'est deux écoles... »

Sujet « Valeaux » : personne ne m'explique (joies de l'ethnographie), donc je mets du temps à comprendre qu'il s'agit d'un nouveau gros contrat signé avec la ville, pour une enveloppe de 6M€ sur deux ans ! Et c'est Colette qui devrait s'en occuper en principe. Elle a donc besoin de renfort.

JANE : « Valeaux, on a deux gros devis attendus en urgence. Colette ne peut pas faire Valeaux, Nugères, et Loisans... Il faut alléger. »

MAX : « Jamila, si on vous apporte le métré, vous savez faire un devis ? »

JANE : « Jamila doit d'abord apprendre à remplacer Sandy. »

La question se pose alors de l'accroissement du portefeuille de clients de Colette, qui comporte trois importantes municipalités. Pour Colette, prouver sa capacité à encaisser la charge constitue son combat personnel face aux deux générations, ce qui déplace la ligne de front, non plus entre les générations de la famille, mais entre la famille et les acteurs-clés de l'équipe qui gagnent en puissance.

MAX : « Alors, Valeaux, on fait quoi ? »

COLETTE : « Moi, je veux les traiter moi-même, je peux gérer les trois villes. »

Max écoute Colette... Je suis agréablement impressionné. Colette s'est apparemment concertée avec Bob pour assurer le suivi commercial de ses trois grands comptes. Mais on attend Bob pour rendre une décision finale. On redit pour la 3e fois qu'on attend une nouvelle 'qui fait tout', que Bob a dénichée, mais quand on le redit à Max, c'est enregistré par tout le monde.

COLETTE : « Bob a semble-t-il aussi l'idée d'investir dans un local du coin pour perdre moins de temps en trajets. »

J'ai rarement entendu Colette parler aussi longtemps, et Max écouter aussi longtemps ! Colette va s'arranger pour les congés avec Kurt.

Au cours de l'été, Valeaux devient l'un des plus gros clients et l'un des plus exigeants. Cette croissance déclenche l'embauche de Maurice, un ancien ouvrier de chez Rossi qui a suivi une formation qualifiante de métreur dans une autre entreprise pendant deux ans.

24.06.19 - Colette raconte sa visite à Valeaux. Elle a rapporté une liste de besoins. Il y en a pour tout le monde. Aussi pour HYPERSOLS. On va les recevoir par mail.

08.07.19 - Colette demande encore de l'aide pour Valeaux, dont elle ne peut pas bien s'occuper à cause de Loisans (une autre ville) qui réclame des choses inutiles sans arrêt.

30.08.19 - Colette et Max finissent des branchements de téléphone dans la salle Argile car Colette va occuper le bureau à côté avec Maurice qui la seconde sur Valeaux.

02.09.19 - Je rencontre Maurice, qui va s'occuper du marché d'entretien de la ville de Valeaux, quasi à temps plein. Bob l'invite à la réunion mais il semble intimidé et décline poliment.

Maurice fait son entrée dans l'équipe à l'automne et gagne peu à peu sa légitimité vis-à-vis de Max, qui l'a connu tout jeune ouvrier. Le contrat est important, les demandes variées souvent remises en causes dans l'urgence, avec une équipe technique importante côté client qui nécessite encore du renfort auprès de Colette. Celle-ci impose une nouvelle atmosphère dans la relation client.

28.10.19 - Maurice vient nous rejoindre pour compléter les infos sur Valeaux. C'est sa première réunion du lundi. *Pas d'accueil, pas de mention de cette nouveauté.*

04.11.19 - COLETTE : « On attend encore Maurice »

MAX : « Pourquoi, le petit ? Il vient faire quoi ? »

COLETTE : « Il a des chiffres sur Valeaux. »

18.11.19 - La ville de Valeaux s'est aperçue qu'il leur restait des budgets. Il faut faire des devis en urgence. *Encore une occasion de se plaindre des clients, alors même qu'ils réclament de dépenser leurs sous. Paradoxal, me dis-je.*

27.01.20 - *KRAK J'observe un détail important. Colette parle d'une personne qu'elle appelle Barbara. Je me demande de qui il s'agit, elle semble avoir de bons rapports avec elle. Puis je m'aperçois qu'il s'agit d'une cliente, Mme Valdez, dont j'entends dire du mal d'habitude. Se mettrait-on à aimer les clients, me dis-je ?*

23.06.20 - On va récupérer les sols à Valeaux. Qui va seconder Colette pour le suivi du client ? Brève discussion où l'on envisage des solutions. Pablo est-il prêt ?

Après plus d'un an de réalisation du contrat, sur fond de Covid, la maîtrise croissante de Colette sur son portefeuille de municipalités, l'encadrement de Maurice et le soutien de Sanjar participent à l'accroissement de son influence en réunion. Bob accompagne cette évolution en jouant le rôle de pourvoyeur de moyens.

31.08.20 - *Quart d'heure « Customer bashing » ! D'après ce que j'entends, tous les clients sont mentalement dérangés, maintenant encore plus que d'habitude.*

COLETTE : « Combry comparé à Valeaux c'est des enfants de chœur. Ils sont gentils. Valeaux c'est plus tendu. »

Dans l'équipe de Barbara Valdez, deux techniciens ne suivent pas les chantiers correctement.

07.09.20 - Colette annonce ses chiffrages de devis en cours qui sont abondants. Les demandes ont changé pour le marché couvert de Valeaux. Maintenant on veut restaurer à l'identique. Il faut refaire le devis. Sujet de discussion.

Dans les minutes qui suivent, je sens que Bob essaie de paraître mieux informé, mais Sanjar soutient Colette qui a des infos plus fraîches. Du coup, Bob se calme et les écoute, mais je sens qu'il voudrait toujours avoir une longueur d'avance. C'est bien un Rossi !

Locaux : ça y est ! Nouveaux locaux près de Valeaux pour que Colette soit plus vite sur place. Local partagé avec un sous-traitant en sous-location. Espace atelier et bureaux. Faut-il la fibre ? Bob n'est pas chaud. L'équipe se moque de lui.

L'histoire de Valeaux franchit un nouveau cap avec cette dernière concrétisation physique, décidée par Bob pour soutenir Colette, et premier cas d'un local de l'entreprise hors de son territoire historique.

Histoire de Pablo

L'histoire de Pablo est celle d'un collaborateur dévalorisé par les dirigeants de la deuxième génération qui devient, au fil du temps et de la contribution active au business, un membre important de l'équipe commerciale, à cheval sur les deux sociétés, avec le soutien de la génération montante. Pablo est un excellent métreur et un homme respectueux des autres. Je le croise chez ROSSI dès ma première observation en juillet 18, puis je le retrouve chez HYPERSOL en novembre. Je remarque au fil des séances qu'il est plutôt silencieux et réservé, parfois plaintif. Il parle peu, ne réagit pas du tac au tac comme Sandy ou Fanny et ses réponses sont souvent évasives ou incomplètes, mais toujours sincères. Je constate rapidement que Pablo est enfermé dans un rôle de souffre-douleur, dont le bizutage systématique, souvent amical,

parfois blessant, est une pratique observable de l'entreprise (codée comme « bizutage ordinaire de Pablo »). Qui plus est, c'est une pratique genrée, des hommes entre eux. Je n'ai jamais vu les collaboratrices s'y adonner, mais jamais s'y opposer non plus. Joe la pratique de façon régulière, même en ma présence.

8h20 à l'atelier (03.07.19). *Avant l'entretien avec Pablo, je croise Joe et l'accompagne jusqu'à la cafète. Comme Pablo est là près de la machine, Joe le montre et me dit en #plaisantant « pas la peine d'interviewer Monsieur M., seulement les personnes importantes ». Pablo rit (#rires) ».*

Avant de passer chez HYPERSOLS, Pablo était chez ROSSI dans une situation précaire, peu apprécié voire humilié. Il voue une profonde reconnaissance à Bob de l'avoir embauché chez HYPERSOLS, qui se portait mieux financièrement, afin de ne pas perdre ses compétences.

Entretien avec Pablo (15.07.19)

PABLO : « L'été dernier, j'étais revenu exprès parce qu'on ne m'avait pas laissé le choix, en gros, donc fin aout, j'étais là, je m'étais occupé de tout Loisans, plein de trucs. Joe Rossi je me souviens il m'appelait "chef" à ce moment-là, j'étais tout seul, ça va mon chef et tout, tu t'es bien démerdé, bravo... Septembre arrive, tout le monde revient, ils avaient fait une réunion entre eux. A 15h, je vois tout le monde qui se lève et qui part dans le bureau de Max. Je me dis, ils ont dû m'oublier, je me lève et Urbain me dit "tu n'es pas convié". Ils ont parlé de l'avenir de l'entreprise, tout ça, et moi ils m'avaient mis à l'écart. Et là, je l'ai mal pris, j'en avais les larmes aux yeux, tellement ça m'avait vexé, d'être mis à l'écart, je me suis dit ça y est, tout le monde est revenu de congés, maintenant je vais redevenir une sous-merde. »

Réunion du 15.07.19 (même jour que l'entretien avec Pablo)

JOE (à Pablo) : « Je ne veux pas vous stresser... voyez je prends des gants... regardez ce qu'on peut faire en juillet... »

Joe enchaine rapidement des propos difficiles à saisir : « Satiné poché... je suis allé à la banque... Faites-vous appeler Pedro... Tu as des portes à lessiver ? Ah, zut, c'est quoi, déjà le nom de cette boîte... ? »

PABLO : « Alphaclean. »

JOE : « Merci Monsieur M. ! »

PABLO : « De rien, M. Rossi ! »

Parfois on croirait presque à une forme de jeu entre Joe et Pablo, comme un regret maladroit de l'un et un pardon de l'autre. Est-il plus remarquable de regretter quand on dirige et de pardonner quand on obéit, que l'inverse ?

Pablo a une vision très claire des questions techniques et sait gérer un marché d'entretien ou un client peinture de A à Z, du métré à la facturation en passant par la relation client. Il a une

grande puissance de travail même s'il grogne sans arrêt parce qu'il est en surcharge. Il a l'habitude de toujours dire simplement la vérité, même quand elle lui est défavorable, ce qui augmente son originalité.

Réunion du 7.01.19

BOB : « Pablo ? Vous savez ? »

PABLO : « Je ne sais pas... »

BOB : « Je ne sais pas, éliminez ça de votre vocabulaire, je vous l'ai déjà dit ! »

Réunion du 27.05.19

SANJAR : « Pablo, on a combien pour HYPERSOLS ? »

PABLO (tendu) : « Je ne sais pas. »

SANJAR (froid) : « ça veut dire quoi, je ne sais pas ? »

PABLO : « C'est Bob qui a les chiffres. »

Les choses changent avec l'arrivée de Sanjar, second d'HYPERSOLS, qui adopte une autre attitude avec Pablo et le traite non pas comme une personne atypique mais comme un collaborateur responsable. A force de le connaître et de découvrir sa puissance de travail, Sanjar innove peu de temps après son arrivée en prenant la responsabilité d'autoriser Pablo à quitter la réunion avant la fin pour finir un travail urgent.

Pablo est par ailleurs avec Sanjar l'un des plus assidus et ponctuels en réunion le lundi. Au fil des séances qui produisent la structuration de la réunion, il joue le jeu et va même jusqu'à se mettre au paperboard pour lister les ventes de la semaine. Il est présent dans tous les échanges de la pratique « Régulation, entraide et recrutements ». Au fil des mois, il se tisse entre Pablo, Sanjar, Colette et Maurice des réflexes d'entraide et de répartition de charge pour faire face collectivement aux urgences et les anticiper. Pablo se fait soigner fin 2019 pour des troubles de santé accumulés depuis plusieurs années. Il retrouve ensuite une meilleure forme.

Au fil du temps, Pablo contribue avec calme et sincérité à élucider la routine des chiffres hebdo d'HYPERSOLS, en ne prenant pas sur lui les errements et la responsabilité de Bob dans la difficulté de consolidation hebdomadaire. Après avoir formé Chang l'apprenti pendant un an, et suite au départ en retraite d'Antonio fin 2020, c'est lui qui prend en charge l'initiation de Paul Rossi, le fils de Bob et lui apprend le métier. Lors de ma dernière visite le 26.04.21, je constate qu'au 'chapitre 1' de la réunion, c'est Pablo qui anime la séquence à l'aide d'un tableau très simple qui laisse parler chaque commercial, l'assemblage étant déjà réalisé par ses soins. Il semble alors avoir durablement gagné le respect de Bob et de Sanjar.

Histoire du Bureau présidentiel

Les lieux sont importants dans la vie d'une entreprise et, encore une fois, ce sont les affects qui contribuent à faire de certaines portions de l'espace, des 'endroits'. Comme le souligne Silvia Gherardi, « la sensation vécue et les résonances affectives des lieux inspirent diverses atmosphères et façonnent l'expérience des lieux, faisant d'eux des 'endroits'. Si l'idée que les espaces suscitent des réponses affectives est assez commune, les chercheurs affectivistes étudient la manière dont l'affect constitue activement un endroit et la manière dont l'endroit ainsi produit permet et/ou contraint en retour les activités qui y sont possibles. »²⁰ (Gherardi, 2019, p. 9).

L'histoire du bureau de Bob est significative de ce qui pourrait advenir, mais n'advient pas, comme on le voit dans la brève succession de notes et de propos qui suit. Elle montre à quel point le lieu de résistance au changement est partagé et à quel point la territorialité physique est forte.

Février 19 : à la fin de la réunion du lundi, Bob, Sandy et moi allons visiter le nouveau bureau que l'on est en train d'aménager pour Bob, à côté de celui de son père, pour qu'il soit plus au centre géographique de la vie d'entreprise. Mur repeints, moquette neuve, bureau neuf.

Avril 19 : Pendant la pause cigarette, je demande à Bob quand il compte s'installer dans le nouveau bureau, plus central même s'il est plus petit que son bureau du fond chez HYPERSOLS (cf. Fig. 5b). Il me répond qu'il aime son bureau, qu'il s'y sent bien.

Juin 19 : Bob est toujours dans son bureau, Sanjar occupe le tout petit emplacement anciennement occupé par Clémentine, juste en face de Valérie.

Entretien avec Joe (3.10.19)

JOE : « Il le sait, Bob, on n'arrête pas de lui dire que physiquement, il faut qu'il soit présent. Moi, je l'ai même dit à Bob il n'y a pas longtemps, et aujourd'hui, j'ai dit à son père, Max il faut que tu laisses ton bureau à ton fils [...] C'est bête mais tu vois, la matérialité, ça en fait partie. L'apparence extérieure, elle est primordiale, sur le respect, etc. Moi, dès que j'arrête, mon bureau ira à Jane. »

²⁰ "The lived sensation and affective resonances of places inspire diverse affective atmospheres and shape the experiences of places, their 'placeness'. While the idea that spaces evoke affective responses is quite common, affect scholars elaborate on the way that affect actively constitutes a place and how the place thus produced enables and/or constrains the potential activities enacted in it" (Gherardi, 2019, p. 9)

Entretien avec Bob (25.10.19)

BOB : « Je n'arrive pas à prendre une décision. Si je prends le bureau de mon père, c'est comme si je le tuais. L'autre fois, Joe a dit : bon alors, ton père est prêt à prendre le petit bureau et toi tu prends le sien. Et du coup, celui-ci deviendrait le bureau de Sanjar, par exemple... Mais je me sens tellement bien dans mon bureau, ici, que je n'ai pas envie d'aller là-bas. Je n'ai pas envie d'aller dans le bureau de Max Rossi, tu vois, il y a un côté psychologique sûrement, je ne suis pas sûr que je me sentirais du tout à l'aise, j'aurais l'impression d'avoir un gros miroir en face de moi, me disant : tu as pris la place du père. Et ça je n'en ai pas envie. »

Outre l'angoisse liée au remplacement du père, cet objet de désaccord entre Joe et Bob marque aussi la confrontation de deux philosophies de l'organisation, avec deux approches différentes de l'aménagement des locaux et de l'attribution des bureaux à leurs occupants. L'approche de Joe va dans le sens Structure > Action, puisque c'est la décision organisationnelle et même la mise en scène de l'autorité qui guide l'attribution des bureaux et conditionnera le vécu. Ainsi, Bob doit être au centre, Max doit céder son bureau (mais pas Joe qui le réserve pour Jane), tout comme le bureau d'étude doit être un seul espace. Dans l'approche de Bob, qui va plutôt dans le sens Action > Structure, c'est à l'usage que chacun trouve le lieu où il se sent bien, où il est le plus à l'aise pour travailler et collaborer avec les autres, peu importe la lecture que cela donne de l'organisation. Dans les deux cas, il s'agit d'une forme d'*enactment* au sens de Weick (1988). De nouvelles conditions pour l'action et la socialisation ultérieures sont établies de deux manières différentes. Durant la période du confinement (cf. annexe 1), l'intensification des conflits au sein de la gouvernance quadricéphale aura pour effet de polariser les locaux du premier étage et, notamment à cause de la fatigue et de l'exaspération, d'inciter Bob à rester « dans ses quartiers », c'est-à-dire dans son bureau diagonalement opposé aux trois autres (cf. [Fig. 5b](#)). Le processus de succession se montre indissociable des lieux à travers l'ancrage qu'ils représentent pour l'organisation en mouvement.

En complément à l'histoire du bureau présidentiel, l'exemple de la salle Argile, où se tient la réunion du lundi à partir d'avril 2019, illustre également l'évolution de la charge affective des lieux, la façon donc cette charge est nourrie par la tenue de certaines activités et en retour se transmet aux personnes qui y travaillent. La salle Argile est avant tout une salle frontière dont la porte « de devant » donne sur le bureau d'étude (bureau des métreurs) côté ROSSI et la porte « de derrière », côté HYPERSOLS, sur la coursive qui mène directement au bureau de Bob (cf.

[Fig. 5b](#)). Cette deuxième porte est toujours fermée à clé, officiellement pour la sécurité des biens au cas où des voleurs passeraient par l'entrepôt fréquemment ouvert au rez-de-chaussée. Par le fait que Bob s'oppose faiblement à laisser cette porte fermée en permanence, elle devient l'un des marqueurs physiques et ambigus de la transition et du rapprochement entre les deux entreprises qui partagent désormais le même PDG. Lorsque la porte du fond est ouverte, la salle de réunion se trouve plus proche du bureau de Bob que de celui de Max. Lorsqu'elle est fermée, elle oblige Bob à faire le grand tour de l'étage et, de ce fait, à passer devant les bureaux de tout le monde, nourrissant la socialisation et compensant les regrets de sa présence insuffisante.

C'est aussi une salle versatile : multifonctions, bien éclairée, elle est utilisée pour des démos de produits, des cours de yoga, des pots, des expositions d'œuvres d'art. Elle sert aussi à des formations et occasionnellement, à des ateliers créatifs tels que ceux sur la communication d'entreprise. Elle se voit équiper d'un vidéoprojecteur de plafond en janvier 2020. Elle combine (en addition à son côté frontalier) une atmosphère intemporelle, hors des rythmes de travail habituels et une atmosphère libératrice liée à l'art, au bien-être et à la fête. Le déménagement de la réunion en salle Argile (quittant une salle exigüe et sans fenêtre) coïncide avec le moment où la réunion a commencé à élargir son périmètre de travail et de participation, pour devenir progressivement le creuset d'une évolution des pratiques et de la montée en autonomie de l'équipe commerciale. Le processus de transition est donc lié, d'une certaine façon, à l'inspiration créative, réflexive et ouverte de la salle. Ce point sera à nouveau évoqué au chapitre 6.

En synthèse de ce chapitre consacré au processus de collecte et d'exploitation des données, nous pouvons faire plusieurs constats qui confortent nos orientations méthodologiques :

- Il est possible, en faisant des choix, de décomposer et de nommer les pratiques de façon intelligible à un niveau d'analyse assez fin, à l'échelle des moments vécus, soit (1) parce que l'on voit une pratique identifiable A succéder à une pratique B dans le déroulement d'une même rencontre, soit (2) parce que l'on peut reconnaître deux occurrences successives d'une même pratique à plusieurs jours d'intervalle.
 - Cette identification ne préjuge pas des combinaisons entre les pratiques mais au contraire les fait apparaître.
 - Le schéma sous-jacent à ces pratiques (routine) peut être soit conscient et assez explicite, soit peu conscient et reconnaissable uniquement par l'évolution au cours du temps. Il se situe souvent à mi-chemin entre ces deux extrêmes.

- Il est possible de lire les affects correspondant à l'exercice d'une pratique, aussi bien par le témoignage des participants que par l'observation directe.
 - Ces affects peuvent varier d'une occurrence à l'autre pour un même individu et une pratique donnée, sans en changer la nature, et être conditionnés par des événements extérieurs.
 - Ils ont un effet à long terme sur le déroulement ultérieur de cette même pratique et sur l'ambiance de socialisation, effet d'autant plus fort qu'il est conscientisé.
 - La prégnance de ces affects est suffisamment importante pour s'attacher au lieu et donner un caractère particulier, plaisant ou déplaisant, aux espaces de travail.
- Il est possible, à partir des éléments en notre possession, de reconstituer *a posteriori* par le récit des processus de transformation irréversibles sur le long terme, touchant la stratégie commerciale de l'entreprise, l'organisation de l'activité et les rapports entre les personnes.

Troisième partie : résultats et discussion

6. Les pratiques, signe et moteur de la transition

Notre premier résultat de recherche consiste à montrer que le vécu collectif des pratiques, non seulement pour l'observateur, mais pour les participants eux-mêmes et l'organisation dans son ensemble, est non seulement le témoin d'une réalité en mouvement mais aussi le véritable moteur de la transition.

Nous adoptons une lecture structurationniste, selon le double mouvement par lequel, comme le rappelle John Mingers, dans sa comparaison du discours de Giddens avec les théories de l'autopoïèse des systèmes sociaux : d'une part, la structure organise les pratiques qui constituent le système, les acteurs puisant dans les règles et les ressources disponibles pour leur interaction et, d'autre part, ce sont les interactions qui reconstituent et éventuellement modifient la structure (Mingers, 1996). Celle-ci est donc à la fois contraignante et habilitante, selon l'affirmation de Giddens : *“The structural properties of social systems are both the medium and the outcome of the practices that constitute those systems”* (Giddens, 1979, p. 69). Une lecture similaire était utilisée par Feldman (2000) pour décrire la force interne de changement des routines.

Il s'agit aussi d'une lecture interactionniste, basée sur la connivence et la confrontation, et la manière à travers laquelle chacun existe en réunion au regard des autres (Goffman, 1966, 1974).

6.1. La construction d'un espace de dialogue

L'un de nos apports consiste à montrer l'apparition progressive d'un espace de dialogue et sa contribution au processus de transmission de l'autorité. Sur les 69 séances d'observations réalisées, 45 ont été des réunions commerciales. Entre notre première réunion officielle « des métreaux », en juillet 2018 avec Joe, et la plus récente en avril 2021 avec Bob, tout diffère au plan du contenu, de l'animation, de la nature des prises de paroles, de la rigueur des routines, mais aussi de la clientèle et des niveaux de chiffre d'affaires. Cet espace n'a pas été décrété, il s'est construit sans aucun *'design'*. Nous allons le montrer à travers les dix analyses qui

suivent, décrivant des chemins de transition sur les points les plus significatifs, dans les limites de notre observation :

- Evolution du suivi commercial
- Emergence du sujet du jour
- Discipline de parole et de présence
- Elargissement du groupe de participants
- Mise à jour de la communication commerciale
- Rapprochement des deux entreprises
- Choix stratégiques clients et sous-traitants
- Développement de l'entraide
- Exposition des philosophies managériales
- Renouvellement des expertises

6.1.1. Evolution du suivi commercial

Comme nous l'avons vu pour la routine de structuration de la réunion (§ 5.4.2), les objectifs assignés à cette réunion sont passés de : bousculer les métreurs par une revue des devis en retard, c'est-à-dire reporter sur les métreurs un affect négatif vécu par les patrons au contact, soit du client, soit de leur propre impatience, à un mix d'objectifs plus complexe. D'abord, valoriser les nouvelles affaires engrangées, non pas de façon individuelle mais collective, au moyen d'un seuil très simple calculé en début d'année, indiquant le chiffre d'affaires qu'il est nécessaire de rapporter chaque semaine pour que l'entreprise vive (environ 200K€). Parfois on additionne sur deux ou trois semaines si la réunion ne s'est pas tenue. Si le seuil est atteint, Tout va bien. S'il ne l'est pas, on le constate et c'est suffisant. Chacun autour de la table sait ce que cela signifie en termes de pérennité de l'entreprise.

Entretien avec Sandy, métresse (01.07.19)

« Si moi je n'avais pas une comptable à côté qui me dit : je ne peux pas faire les paies tous les mois, je m'en foutrais royalement. »

Ce simple élément a pour effet de responsabiliser les métreurs qui deviennent peu à peu des commerciaux à proprement parler. Pendant une longue période d'adaptation, le deuxième temps de la réunion s'affine autour de la question « qu'est-ce qui va tomber prochainement ? » qui prend parfois la forme « sur quoi avez-vous besoin d'aide ? ». Le but est de renverser la notion de retard en focalisant l'attention sur les grosses affaires à gagner. Du coup, les petits devis en retard sont évoqués comme des polluants et peuvent déboucher sur deux nouvelles conversations : celle de l'entraide et celle de la politique commerciale maison (exemple des devis suite à sinistres, auxquels on répond seulement pour les anciens clients). Le choix de répondre ou pas devient progressivement un sujet de discussion en équipe, alors qu'auparavant, c'était une décision unilatérale des dirigeants. A mesure que les contrats annuels avec les municipalités grossissent, le décompte des chiffres commence à se structurer autour des commandes régulières de certains gros clients.

6.1.2. Emergence du sujet du jour

Ce qui est successivement nommé « point 3 » puis « temps 3 » et enfin « chapitre 3 » de la réunion, commence comme une tentative de limiter les débordements du point 2 sur les affaires chaudes, en posant la question aux métreurs « sur quoi avez-vous besoin d'aide ? ». L'idée initiale est de repositionner le rapport métreur-patron en donnant l'initiative au premier. Mais cela ne fonctionne pas pour plusieurs raisons : (1) la confusion sur le concept d'affaire « chaude », à la fois prête à tomber et complexe ou à gros enjeux, empêche de voir les difficultés réelles ; (2) les métreurs mettent du temps à accepter que l'entraide soit possible, dépassant ainsi le fait de se sentir honteux d'être en retard ; (3) en présence des anciens, la revue des situations clients est tellement chaotique qu'il est difficile d'en marquer la fin sans clôturer la réunion ou sans avoir un sujet bien défini. L'arrivée au Point 3 représente chaque fois une petite victoire (et donc une sensation de détente agréable) car elle montre que la réunion a survécu au Point 2 et qu'on est en état de continuer. Progressivement, c'est l'occasion de voir des sujets divers, comme : opération relances, salle de réunion indisponible cause vernissage, cadeaux de fin d'année, déjeuner avec un client sensible, etc. On entre alors dans le *temps de Bob*, car Bob semble apprécier les réunions longues, surtout quand le climat est apaisé et qu'il est le seul Rossi dans la pièce. C'est un moment qu'il affectionne pour parler technique, nouveaux produits, législation, dans une posture de partage un peu professorale. Il s'efforce de le prolonger, car c'est le seul temps qu'il passe avec l'équipe au

complet, et souvent on perçoit la tension des équipiers qui partagent sa satisfaction mais ont aussi envie de clôturer. C'est ce type de sensation mitigée, qui donnera naissance à la pratique de « prolongation de la réunion », avec qui veut, autour de lui. Le *temps de Bob* se distingue du *temps de Jane*, qui se situe en début de réunion (parfois à 16h et sans que l'observateur en soit prévenu), sur un sujet d'organisation annoncé à l'avance, comme le congé maternité de Sandy (08.07.19). En le plaçant avant l'ordre du jour commercial, Jane s'assure que le sujet sera traité ; puis elle anime la réunion en toute simplicité, profitant du fait que les anciens sont plus calmes et plus joyeux quand Bob n'est pas là et, à la fin, elle demande les chiffres de la semaine « comme fait Bob ». Au retour du premier confinement, des sujets émergeront spontanément au Temps 3, comme la critique par Sandy du tutorat de Wanda par Colette en son absence, ou encore la surcharge permanente de Colette dont la manifestation exaspère Sandy. Les sujets sont parfois évoqués en amont avec Jane par les équipiers pour s'assurer qu'ils seront traités. Ce sont donc les influences combinées de Bob et Jane qui finissent par favoriser l'émergence de ce temps spécifique. A partir de l'été 2020, la routine de la réunion est suffisamment mûre pour que Bob commence à ouvrir complètement le temps 3 aux sujets de l'équipe, que Jane soit présente ou non.

6.1.3. Discipline de parole et de présence

Choisir de quoi l'on va parler et s'y tenir est une discipline contre-culturelle chez ROSSI. Lorsque Max et Joe sont présents, la conversation est difficile à structurer car on parle de tout, partant du principe que tout propos d'un patron est bon à entendre. La discipline de parole consiste plutôt, pour les non-Rossi, à parler uniquement quand on les interroge et à patienter pendant les séquences « boule de billard », où les sujets s'enchaînent trop vite pour être notés, supposant qu'ils sont connus de tous, et qui ressemblent à des joutes entre dirigeants pour occuper le terrain de la parole. Dans les premières réunions auxquelles j'assiste, j'attribue cette prise de parole chaotique à un malaise dû à ma présence, mais cette hypothèse n'est pas confirmée par les participants. Je l'attribue alors à la nouveauté du statut officiel de PDG de Bob. A la longue, ces moments se raréfient car ils provoquent une tension pénible dont le contraste avec les moments de dialogue plus sereins est directement et physiquement perçue par le collectif (voir plus bas l'extrait de la réunion du 28.10.19). Témoins de cette évolution, les « craquements » ressentis lorsque Max demande la parole à la façon d'un écolier ou quand Joe s'excuse plusieurs fois de devoir partir avant la fin ; autres témoins, les allusions

humoristiques aux petits démons, à la suite de mon unique feedback du fonctionnement de la réunion (cf. annexe 7). Les craquements sont signes de la part des anciens d'un apprentissage de la réflexivité, d'une lutte contre soi-même dans le regard des autres. Cela porte sur des détails et contribue à éviter de gros *clashes*, qui auraient peut-être le mérite d'accélérer le retrait mais qui mettraient l'entreprise en péril. La discipline de présence comporte aussi une dimension corporelle avec les entrées et sorties de Max et Joe, à des moments quelconques de la réunion, qui illustrent à la fois leur omnipotence et leur situation liminaire, dedans et dehors. D'un côté cela leur permet d'expérimenter physiquement le désengagement par petites touches, de l'autre cela leur permet de sauver la face – au sens de Goffman (1973) - en montrant qu'ils sont chez eux, libre d'aller et venir comme bon leur semble. La perturbation occasionnée par ces entrées et sorties intempestives paraît toujours aller dans le sens d'accroître le sentiment de lassitude ou d'impatience des collaborateurs et « énonce » leur attachement à la réunion et, par-delà, à l'équipe.

6.1.4. Elargissement du groupe de participants

La présence de Jane en réunion marque l'élargissement de la réflexion collective à des sujets non strictement commerciaux. Elle s'accompagne aussi de la présence d'autres acteurs, comme les conducteurs de travaux côté ROSSI (Kurt et Vlad), les deux comptables en chef des deux entreprises (Ingrid et Bernadette) et Valentina, l'assistante de Bob, qui joue un rôle polyvalent dans la gestion d'HYPERSOLS. De cette façon, Jane incarne le passage d'une réunion purement commerciale à une instance globale de management. C'est également Jane qui, par une pratique structurée des invitations, organise la participation des collaborateurs non-commerciaux à certaines réunions. Le nombre de participants oblige alors à une discipline de parole accrue – aux dépens des anciens - et donne une solennité qui se ressent. Le caractère exceptionnel, presque festif, de cette ouverture, ainsi que le peu d'enjeux immédiats pour les invités, crée une atmosphère qui fait écho au rôle créatif et multifonctionnel de la salle Argile. C'est à l'une de ces occasions que l'équipe effectue (dans un but d'innovation en collecte de données) un exercice de photolangage pour exprimer la qualité du moment (cf. annexe 8). C'est aussi dans ce contexte que Kurt (directeur de travaux) apprend avec étonnement par Bernadette (comptable) que la part des frais généraux sur le prix d'un chantier sera désormais calculée, à la demande de Bob, d'une façon plus réaliste qui fait paraître les chantiers nettement moins rentables. Les réunions du groupe élargi sont toujours appréciées, car elles font voir les

interdépendances et permettent l'entraide. Ex : Kurt a un devis à faire, c'est rare, Sandy propose de l'aide. Colette suggère à Sanjar de confier ses impayés à Bernadette qui lance une grosse opération de relance. Ces séances remettent Jane au centre du jeu avec une stature pluridisciplinaire, alors qu'elle est habituellement reçue en invitée en marge du commercial pur.

6.1.5. Modernisation de la communication commerciale

Ce travail collectif et pluridisciplinaire traverse toute notre observation (de février 19 à avril 21) et touche quasiment toutes les dimensions du changement en cours. Il est à la fois l'occasion (1) d'une émulation entre Jane et Bob, qui emploient des consultantes expertes chacun de son côté et disposent chacun d'un site web du fait de l'existence des deux entités, (2) d'une modernisation spectaculaire des technologies de la communication (de la toile sur échafaudages aux réseaux sociaux), et (3) d'une affirmation managériale de la confiance dans la créativité collective des collaborateurs, terrain d'entente négocié mais non-consensuel entre Jane et Bob. Les ateliers sur la communication, mixant les effectifs ROSSI et HYPERSOLS en l'absence des anciens, montrent la solidarité et la cohésion du collectif sur les valeurs et la vision stratégique de l'entreprise. L'encouragement de la parole libre n'est pas une difficulté dans la maison, dès l'instant où l'on y consacre un temps et un lieu : un point commun à toutes les personnes qui travaillent chez ROSSI est leur franc-parler et leur capacité, pour durer, à tenir tête à de fortes personnalités de chefs. Cependant, si ce travail est l'occasion pour la nouvelle génération de négocier avec l'ancienne la possession d'un territoire, celui de la communication, en revanche les styles différents ont pour effet d'écarter un peu plus le binôme cousin-cousine, l'un se concentrant sur une démarche créative du personnel avec HYPERSOLS, l'une travaillant sa présence sur les réseaux sociaux avec ROSSI.

6.1.6. Adaptation à une absence apparente du chef

S'il est des successions où parents et enfants s'accordent sur une philosophie managériale et énoncent des principes communs sur la confiance et le contrôle, la nôtre n'en fait pas partie. Dans les pratiques, en matière de clivage générationnel, on observe nettement les comportements d'une génération pour qui le patron sait et dit ce qu'il faut faire et ceux d'une

génération qui, soit prend l'avis des collaborateurs avant de décider en commun (Jane), soit les laisse s'organiser eux-mêmes, au risque de s'absenter et de générer un manque (Bob). Pour être toutes les deux d'orientation participative, ces attitudes de la nouvelle génération se distinguent fortement par la tension entre la présence et l'absence. L'attitude affichée de Bob en faveur de l'autonomie conforte un autre aspect de son leadership : son implication personnelle dans l'activité commerciale, en tant que vendeur n°1 plus que comme contrôleur ou prescripteur du travail à faire. Nous l'avons vu avec l'addition hebdomadaire des chiffres entre ROSSI et HYPERSOLS dont il est, non pas l'organisateur ou l'arbitre, mais l'un des joueurs. Cette dualité entre le champion commercial et le dirigeant déléгатif est à la fois source d'admiration et d'inconfort pour l'équipe, qui doit s'y adapter au fil des jours. Elle a également pour effet de laisser dans une certaine indifférence les terrains privilégiés de Max et Joe (resp. la finance et le planning des travaux) mais aussi d'empêcher en partie l'affirmation managériale de Jane, celle-ci partageant ouvertement l'inconfort de l'équipe. On peut y voir un ralentisseur de la transmission en ce qu'il empêche le « jeu à quatre » de laisser place à un véritable jeu à deux. A la longue pourtant, l'absence de Bob favorise la montée en responsabilité de certains acteurs, animés d'un besoin d'autonomie, tandis que la présence de Jane favorise celles des personnes orientées vers une organisation collective plus concertée et régulée.

Entretien avec Max Rossi (3.07.19)

Max : [Bob] il vendrait du sable dans le désert. C'est un peu comme j'étais moi avant, maintenant c'est vrai que je suis un peu fatigué, j'en ai un peu marre... mais lui, il adore ça !

6.1.7. Rapprochement des deux entreprises

Le phénomène de rapprochement est déjà en cours avant mon arrivée et il se poursuit lentement sans interruption. Plusieurs autres thématiques du processus de changement, même si elles sont décrites séparément dans ce chapitre, se trouvent liées au rapprochement des deux structures. Celui-ci aurait pu constituer le thème central de cette thèse (cf. chap. 9 - §9.3.1), le contexte familial étant alors traité comme un cas particulier de la fusion, au lieu de considérer la coexistence avec la société dirigée par le successeur comme un cas particulier de la succession familiale. Si ce n'a pas été le cas, c'est parce que dès le départ, il relevait d'un non-dit, un problème trop gros pour être pensé *en soi*, nécessitant une capacité prospective absente

du dialogue et comportant un risque de blocage entre les Rossi (cf. le flou autour des conditions d'acceptation de Bob évoqué au chapitre 7, section 7.1).

Examiné sous l'angle des pratiques, le rapprochement prend différentes formes telles que : le transfert d'outils et de méthodes de gestion entre les deux entreprises, l'animation commerciale commune, la sous-traitance croisée de plus en plus fréquente, la gestion commune d'une partie des stocks ainsi que du parc automobile et la libre circulation dans les locaux. Au fil du temps, il s'intensifie de façon continue, sans qu'aucune question ne soit posée à ce sujet, ni par les salariés, ni par les dirigeants. Il relève d'une *strategy without design* au sens de Robert Chia et Robin Holt, une stratégie non pensée qui se fait en chemin (Chia & Holt, 2009). Le rapprochement n'est jamais planifié ni envisagé sous l'angle institutionnel : à aucun moment (en tout cas pas en ma présence) il n'est question de fusion ou de prises de participations croisées. Bob évoque une fois seulement en réunion l'intérêt de la sous-traitance croisée, qui justifie le maintien des deux structures juridiques : le chiffre d'affaires mutuellement sous-traité ne coûte qu'une fois en termes d'effort de vente mais compte deux fois en termes de volume d'affaires. Il n'est également jamais envisagé la moindre restructuration des fonctions de gestion (domaine de Max), ni du pilotage commun des chantiers (domaine de Joe). En revanche, il est de plus en plus fréquent qu'un même client, suivi par un chargé de clientèle unique, reçoive des prestations coordonnées des deux entités, pour les murs et les sols. C'est seulement en début 2021 que le nouveau site web d'HYPERSOLS, entièrement remanié sur la base des propositions du personnel, affiche son appartenance au Groupe ROSSI. Dans la pratique de la réunion, outre les coopérations et entraides commerciales croissantes, le rapport ROSSI-HYPERSOLS prend surtout la forme d'une compétition au niveau du chiffre d'affaires, dont le caractère ludique ne semble apprécié que de Bob. Pour tous les autres participants, c'est une source de confusion et une perte de temps. Dans la laborieuse consolidation hebdomadaire des chiffres HYPERSOLS (qui est suivi comme une pratique en soi à partir du 8.07.19), la relation très possessive de Bob avec les chiffres d'HYPERSOLS est un élément qui nuit à sa crédibilité dans les deux structures, et donc un ralentisseur de la transition contre lequel la réunion d'équipe n'aura de cesse de lutter, signe que la montée en puissance de la réunion est un des principaux moteurs de la transition (cf. annexe 9, obs. du 26.04.21).

6.1.8. Développement de l'entraide

Dans le journal d'observation, les premières occurrences du mot 'entraide' se trouvent dans le discours de Bob, notamment pour encourager les équilibrages de charges entre les deux entreprises. C'est seulement à partir de mars 2019 que de petits échanges de coups de main sont spontanément proposés entre métteurs. Cette pratique est explicitement encouragée par le successeur. Ce n'est pas pour autant une invention : si d'une façon générale, les métteurs sont autonomes dans la gestion de leur charge de travail, il est dans leur culture de s'entraider. Une personne qui renâclerait face à une situation d'entraide se ferait rapidement mal voir de l'équipe. Cependant, la pratique s'organise dans le cadre de la réunion. L'offre d'entraide et son activation sont progressivement l'occasion pour Sanjar de se montrer sous un jour polyvalent, voire de se positionner dans un rôle managérial, notamment vis-à-vis de Pablo, et pour Colette de faire face à une surcharge chronique qui est le prix à payer pour le grossissement de son portefeuille de clientèle. A partir du printemps 2019, les conversations aux fins d'entraide deviennent une habitude qui finit par s'intégrer au Temps 2 de la réunion. Globalement, la pratique « Régulation de charge, entraide et recrutement » est la quatrième pratique la plus souvent observée (cf. Tab. 15 - [tableau des pratiques](#)).

6.1.9. Choix stratégiques vis-à-vis des clients et sous-traitants

Le profil des clients fait apparaître, au fil de l'action commerciale et des nouvelles affaires gagnées, une augmentation des contrats pluriannuels d'entretiens avec les municipalités, ainsi qu'une baisse relative des travaux chez les particuliers, qui donne lieu à de fréquentes discussions en équipe et réduit l'influence commerciale de Joe. Il s'agit à proprement parler de '*strategy as practice*' (Whittington, 2006). En parallèle, les contrats longs avec les administrations demandent un suivi client plus constant, et justifient la montée en charge de responsables commerciaux comme Colette, Maurice ou Sanjar. Leurs activités deviennent plus régulières, plus stables, moins marquées par le caractère « *one shot* » des petits contrats. Cette évolution a donc un effet direct sur les modes d'organisation et les rôles (embauche de Maurice comme chargé de clientèle). Concernant les sous-traitants, des discussions (moins régulières, 4 observations) permettent une habitude progressive des collaborateurs ROSSI, plus familiers avec la culture des « gars maison », à l'idée de la sous-traitance et sont l'occasion de répéter que le recours aux sous-traitants offre des avantages en termes de rentabilité et de souplesse de

planning. Le résultat en est une sensibilisation croissante de tous à la nécessité de gagner de l'argent sur chaque chantier : l'exigence de rentabilité, qui était faiblement présente à notre arrivée dans la manière de considérer le travail des métreaux/commerciaux, finit par devenir une préoccupation d'équipe, comme en témoigne la séance du 26.04.21 (cf. annexe 9).

6.1.10. Renouvellement des expertises

A mesure que de nouveaux collaborateurs et collaboratrices sont accueillis, de nouvelles expertises font leur entrée et le savoir-faire ancestral est remis en perspective. Les jeunes métreaux (comme Jamila) utilisent des outils plus modernes pour prendre très rapidement la mesure des pièces. On voit Maurice discuter avec Max la manière de fixer les prix. On le constate de façon marquante quand Sanjar met en place un suivi informatique du planning des chantiers, considérant que le tableau mural à fiches est une pratique obsolète. Son système fait ses preuves chez HYPERSOLS, avec un accès facilité pour chacun, tandis que le tableau de Joe résiste, mais requiert un entretien manuel quotidien et des dialogues jugés trop fréquents : le dispositif se maintient grâce à la routine très directive de l'affectation des ouvriers et des sous-traitants, autant qu'il la permet ou l'impose.

Au fil de tous les chemins de transition entrelacés que nous venons de voir, Jane et Bob prennent conscience de leur influence croissante par la transformation progressive de l'organisation et des méthodes de travail. En parallèle, les moments joyeux ou pénibles, sereins ou crispés, au cours de la réunion, finissent par être associés par l'équipe, d'une part à l'installation des successeurs et d'autre part, à la volonté ou la capacité des prédécesseurs de lâcher du lest.

Que peut-on tirer en synthèse de cette lecture à la fois interactionniste et structurationniste de la transformation des pratiques ?

En termes de structuration, on voit un triple effet, par rapport à la situation initiale, chaotique et embryonnaire de l'espace de dialogue en équipe :

- Structuration des sujets de discussion (finances, entraide, technologies, relations clients) permettant un dialogue plus efficace lorsque des décisions sont à prendre,

- Structuration des routines et de la méthode de travail la plus apte à être mise en œuvre facilement par tous,
- Structuration des rôles, par le mode de participation et la discussion régulière sur ce que les uns et les autres ont fait ou feront.

En termes d'interaction, elle montre le rôle des affects dans l'orientation des micro-choix, des directions dans lesquelles chacun souhaite aller ou ne pas aller. L'ensemble des positions individuelles est maintenu en équilibre par ce qui, en suivant Goffman (1974), peut être considéré comme étant un but commun, celui de la réussite de l'entreprise : « puisque chacun des participants d'une entreprise est intéressé, pour des raisons différentes, à sauver sa propre face et celle des autres, il s'ensuit naturellement une coopération telle que tous puissent atteindre leur but, commun mais diversement motivé (Goffman, 1974, p. 28). »

La transition est marquée par une sensation d'inconfort : au-delà de l'inconfort volontaire dans lequel se place le chercheur, toutes nos observations le confirment. Inconfort d'être trop nombreux à jouer le même rôle (celui de dirigeant) dans la même pièce, inconfort pour les salariés de sentir la tension de façon palpable, inconfort d'être remis en cause ou de sentir les collègues bousculés inutilement, inconfort de sentir les anciens que l'on respecte tomber de leur piédestal. Parfois, cet inconfort se dissout dans le rire. Parfois, il est passé sous silence mais reste dans la mémoire de chacun. Parfois il est exprimé et reste dans la mémoire de l'équipe.

Il en va de même pour les affects positifs : annonce d'une bonne nouvelle, félicitations pour un collaborateur, anecdote plaisante, ton de voix apaisé ou chaleureux. Ils montrent la direction à suivre.

Chaque fois que l'équipe se montre attentive à la même émotion, que les regards se croisent ou que des remarques fusent sur ce que l'on est en train de vivre en commun, on passe d'un ressenti solitaire à une conscience partagée, même si elle aboutit à des explications de points de vue contradictoires. Plus on avance dans le temps, plus on voit se multiplier les situations où la conversation continue malgré les tensions perçues. La prise de conscience de la qualité (bonne ou mauvaise) des interactions, quand elle a lieu, favorise la réflexivité et la capacité pour l'équipe à s'interroger sur son propre agir (Argyris & Schön, 1995). Les réitérations du conflit intergénérationnel sont perçues progressivement de manière plus détachée, voire humoristique, quand elles surviennent (voir ci-dessous, réunion du 28.10.19).

La réunion du 28 octobre présente un échantillon concentré en peu de temps de moments de tension et de moments où cette tension est perçue, puis digérée par le collectif.

Extrait :

<p>Maurice vient nous rejoindre pour compléter les infos sur Valeaux.</p> <p>C'est sa première réunion du lundi. Pas d'accueil, pas de mention de cette nouveauté, alors que Maurice a été ouvrier chez ROSSI avant de suivre une formation dans une autre maison. Qu'il s'asseye à la table des dirigeants aurait pu être célébré, me dis-je. J'ai déjà senti les réticences des anciens quant à cet accueil. Bob l'a fait pour Jamila car ils étaient absents.</p> <p>Joe revient dans la pièce alors que Jamila annonce qu'un client demande une nouvelle réunion de négociation du budget la semaine prochaine. Bob et Sanjar seront en congé en même temps et ne pourront l'accompagner.</p> <p>Joe ironise et antagonise Bob qui répond en essayant de se contenir.</p>	
	<p>JOE : « Ah, bravo, les mecs, bravo HYPERSOLS, ça c'est vraiment intelligent... »</p> <p>BOB : « Joe, ce n'est pas ton problème et tes remarques sur l'intelligence, tu te les gardes. »</p>
<p>Enfin, Max propose d'accompagner Jamila et on discute un peu sur les prix.</p> <p>J'observe que le conflit est toujours présent mais n'empêche plus la discussion sur le dossier d'avoir lieu. L'antagonisme entre Joe et Bob apparaît maintenant davantage comme un fait de la vie, et non plus comme un dysfonctionnement de la réunion. Le collectif joue un rôle de régulation – on leur <u>doit</u> de mettre les animosités personnelles de côté – car les décisions prises en réunion paraissent aujourd'hui plus saines que les décisions prises dans les corridors du pouvoir.</p> <p>KPO3. KRAK+.</p> <p>Suite à ce pic de tension, on repart sur le vieux schéma de conversation par rebonds et le défouloir sur les clients avec propos désobligeants à la clé.</p> <p>(KBDB) Ville >> nouveau Maire >> technique bâtiment >> comportement >> contrat ...</p> <p>Sujet d'une autre ville : est-ce que l'on va travailler avec eux ou pas ?</p>	

<p>Les duos entre Max et Joe amènent des réminiscences de la réunion telle qu'elle était en début d'année. KRAK. C'est pénible mais il demeure qd même une expression libre de Fanny, Sanjar, Pablo. Il y a une telle confusion dans les propos qu'on ne sait plus de quelle ville on parle (M ou C ?).</p> <p>La logorrhée de Joe ressemble presque à un sabotage délibéré de la réunion.</p>	
	<p>JOE : « Le calepinage, c'est la clé pour gagner de l'argent sur les fournitures ! On le sait, je le répète sans arrêt, mais les gars ne le font plus »</p> <p>BOB : « Ils sont en surcharge ces temps-ci, c'est normal. »</p>
<p>Fanny, Wanda, Colette, Jamila et moi sommes en retrait physique. Pablo griffonne des petits dessins. Pourtant il règne une certaine écoute autour de la table. KRAK.</p> <p>228K€ ! on a enfin réussi à assembler le chiffre, et c'est un bon chiffre (> 200). Point 1 fait.</p> <p>Le point 2 de l'ordre du jour a été traité par le biais des discussions un peu tendues qui ont eu lieu en même temps que le point 1.</p> <p>Point 3 : Le Conseil (un gros client). Il est convenu que Jane, absente aujourd'hui, déjeunera avec un client dont le patronyme prête à des #plaisanteries douteuses. #Rires. On passe à d'autres sujets, ce qui vient.</p> <p>Les discussions seraient intéressantes si ce n'était le numéro de duettistes de Max et Joe, comme si c'était une épreuve initiatique pour Bob, comme s'ils jouaient avec ses nerfs. <i>The ROSSI Show</i> est aujourd'hui joué à fond, me dis-je.</p> <p>Je constate un signe de réflexivité ou de prise de conscience du moment : chacun s'agite sur sa chaise. Visiblement Max a des fourmis dans les jambes et fait mine de se lever. Va-t-il tout simplement quitter la pièce ? Du coup Bob profite d'une espèce de faïlle (KRAK+) pour s'exprimer publiquement, en se tournant vers moi comme pour un aparté, un trait d'humour, mais adressé à toute la salle...</p>	
	<p>BOB : « J'en ai marre... Je les supporte plus ces deux-là ! Bon, si vous voulez jouer au ping-pong, je fais la balle ! »</p>
<p>Exit Max après une dernière #blague sur un élu.</p>	

OO Joe/Jamila.	
	<p>JOE : « Jamila combien on a fait l’an dernier sur Guérive ? Faut me ressortir les chiffres que vous avez ! »</p> <p>JAMILA : « Ils sont devant vous, regardez ! »</p>
<p>Joe prend acte de la présence des chiffres et s’en va.</p> <p>Bob continue la réunion. C’est maintenant le tour de Fanny de parler...</p> <p>Fanny n’a rien dit depuis qu’elle a donné ses chiffres comme une bonne élève, me dis-je. Je me rends compte que Joe a concentré son énergie sur Jamila, peut-être pour laisser plus d’espace à Fanny. Pour faire participer Fanny, Bob qui est à côté d’elle doit recourir à un quasi-aparté, pour la bonne cause. Tout le monde en profite pour relâcher la tension. Ils paraissent assez fatigués, un peu affectés par le « <i>ROSSI Show</i> ». KRAK.</p> <p>Bob fait participer Maurice, pour sa première réunion.</p> <p>Celui-ci s’exprime volontiers et avec clarté, ça me fait plaisir car je guette son inclusion depuis le début, sachant que c’est un ancien ouvrier, qui se retrouve dans une situation de droit de parole égal en réunion. D’où réticences de la part des anciens.</p> <p>Le groupe se ressoude et se console en parlant d’un client qui fait l’unanimité contre lui.</p> <p>Musée TKK : le devis de Colette approche le million d’euros. Ce sera un « groupement conjoint et solidaire » entre les deux sociétés.</p>	

Tab. 17 – Coexistence des affects positifs et négatifs (28.10.19)

Au fil du temps, les changements de rôle et de posture sont moins discutés entre dirigeants que validés par le regard des collaborateurs proches. Le vécu collectif en réunion commerciale raconte une éviction progressive et respectueuse des anciens, édictée à la faveur des interactions répétées. On peut dire, en suivant Chia et Holt, qu’il s’agit d’une stratégie immanente de la part de l’équipe, dans un ‘*dwelling mode*’ qui établit à la fois sa capacité à agir (*agency*) et son être-ensemble. Aucun plan ni intention ne guide cette suite permanente d’actions et de réactions aux micro situations, ces ‘*everyday practical coping actions*’ (Chia & Holt, 2006, p. 637).

Dans le cadre d'une théorie du changement basée sur les pratiques et sur une approche Héraclitéenne (Chia, 2002) ou Heideggérienne (Chia & Holt, 2006) du temps, comme un flux permanent que l'on habite, dans lequel on est, on sera en droit de s'interroger sur l'influence que peut avoir la conscience du temps qualitatif sur la prise d'autonomie d'une équipe. Passer un bon moment suffit-il à faire advenir le changement ? Ce serait paradoxal, si un bon moment est un état que l'on souhaite voir perdurer, alors qu'à l'opposé, l'insatisfaction invite à réagir et à penser, exprimer, décider, que l'on veut autre chose. Comment l'accumulation des déplaisirs se transforme-t-elle un jour en action ? Est-on davantage prêt à changer parce que tout va mal, ou parce que tout va bien ? Ou faut-il un état d'être particulier pour que le changement advienne ? Le point de vue que nous défendons ici est que c'est la prise de conscience répétée de l'alternance des affects positifs et négatifs qui met en œuvre le processus d'émancipation à la fois de l'équipe et des individus qui la composent.

Cette prise de conscience n'est pas sans risque quand elle est trop explicite. Par deux fois, Bob a refusé que je fasse un tour de table sur la qualité perçue de la réunion parce que le climat était trop tendu et qu'il avait été trop énervé par le comportement de son père et de son oncle. Comme si une valeur minimum de la qualité du moment était nécessaire comme préalable à la mesure. Voulait-il préserver la plaque sensible que constituait ma présence contre un niveau de violence trop élevé ? Ou bien craignait-il que la mesure n'ait un effet aggravant en libérant des colères temporairement sous contrôle, à commencer par la sienne ? L'interprétation la plus plausible est qu'il ne souhaitait pas donner un tel spectacle, tant vis-à-vis d'un observateur externe que des équipiers eux-mêmes.

La réunion du lundi apparaît dès lors comme un lieu d'apaisement ou de protection des conflits, un espace où le respect des collaborateurs installe certaines limites pour contenir les dirigeants, dont on sait par les témoignages reçus qu'ils peuvent aisément donner libre cours à leur colère. Savoir si cet évitement est un frein au processus de succession, ou au contraire s'il permet de le mener positivement à son terme, nous conduit à considérer l'équipe comme un pouvoir en soi.

Entretien avec Sandy, Métreuse (01.07.19)

SANDY : « Je ne vais pas aller les voir en hurlant, en disant : mais parlez-vous ! Ce n'est pas mon rôle. Il y a un bon côté à tout ça, c'est que nous, entre nous, enfin ceux qui le veulent bien, on communique plus, on essaie de préparer les choses en amont pour ne pas être embêtés. Ouais, on communique plus. »

6.2. L'émergence d'un « cinquième pouvoir »

Ce que raconte l'histoire de la réunion du lundi, seule instance régulière où les quatre dirigeants interagissent, avec sa géométrie variable et toutes les ramifications de l'action qui y sont évoquées, par rapport au reste de l'entreprise et au monde extérieur, c'est la montée en puissance d'un cinquième pouvoir capable de se positionner et d'interagir à la fois avec le pouvoir de l'ancienne génération et celui de la nouvelle : une force sans laquelle les dirigeants ne seraient pas en mesure d'assurer la bonne santé et le bon fonctionnement de l'entreprise. Entre les termes de troisième pouvoir, en référence aux deux générations, et de cinquième pouvoir, en référence aux quatre leaders familiaux pris séparément, c'est finalement la deuxième solution qui a été retenue, car elle décrit les choses de façon plus réaliste.

En aout 2020, une réflexion est née du travail sur les données, et notamment de la difficulté à mettre en correspondance la matière des entretiens et celle du journal. Il y avait une contradiction entre ce que les personnes me disaient et ce que je les voyais faire. Dans la plupart des cas, les entretiens récoltés sont des récits d'impuissance, montrant à quel point les collaborateurs subissent la succession sans pouvoir y faire grand-chose, prenant leur mal en patience (cf. entretiens en annexe 4), alors que parallèlement l'observation révèle que dans l'interaction, parce qu'ils sont directement présents, ils ont un impact assez important sur son déroulement, ne serait-ce que par leurs réactions, mêmes muettes. C'est l'interaction qui les rend puissants, même sans s'en rendre compte.

Le schéma ci-dessous résume tout ce que nous venons de montrer sur la manière dont les interactions entre les quatre dirigeants et l'équipe participent au renforcement ou à l'affaiblissement de leur statut individuel de dirigeant. Les flèches pointillées figurent les tensions de différentes sortes qui peuvent exister entre les membres de la famille. Ce sont des rapports plutôt stables, des rapports personnels de longue date, que nous n'avons pas vu changer au cours de l'observation. Les flèches épaisses figurent la relation à l'équipe, avec tous les affects positifs ou négatifs qu'elle contient. Ce sont des rapports nettement plus évolutifs.

Ce que nous exprimons par ce schéma, c'est que la relation de chacun à l'équipe est devenue, au fil du temps, plus forte en termes de redistribution de l'autorité que leurs relations individuelles, en dépit de leur intensité et de leur profondeur humaine.

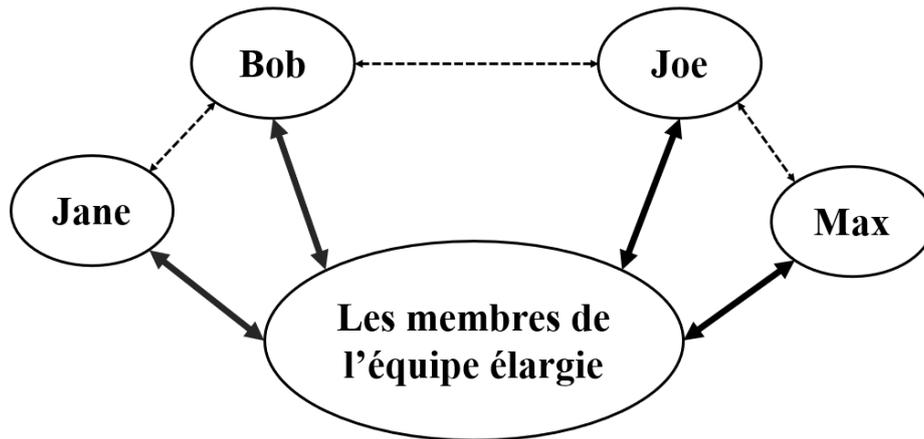


Fig. 9 – Emergence du cinquième pouvoir dans l'action

Pour clarifier, les relations filiales ne figurent pas sur le schéma mais ça ne les efface pas pour autant. Jane et Bob ont individuellement encore des choses à prouver à leurs pères : Bob prouvera qu'il peut obtenir les tarifs les plus bas du marché sur les achats de fournitures, et Jane qu'elle peut attirer par son image personnelle une clientèle de particuliers haut de gamme. Mais dans l'exercice des pratiques de tous les jours, l'essentiel de ce que chacun des quatre dirigeants a à prouver, il ou elle doit le prouver à l'équipe. Pour les successeurs, qu'ils sont capables de mettre en œuvre leurs talents tout en corrigeant leurs défauts, et pour les prédécesseurs, qu'ils sont capables de se désintoxiquer du pouvoir et de faire le deuil de leur attachement à des territoires d'expertise.

En complément, le rythme de l'observation en réunion commerciale nous a permis de voir apparaître une dimension rituelle émergente, lisible dans plusieurs aspects :

- Sa régularité (importance du cycle hebdomadaire), le tout renforcé par la structuration progressive d'un agenda récurrent et la structuration de l'espace
- Son effet de liminarité (« alors, on commence ? », importance de la clôture...) auquel s'ajoute le sentiment d'étrangeté lié à la présence d'un observateur extérieur,
- Son lien étroit avec la vie ou la mort de l'entreprise à travers la collecte des chiffres et leur comparaison à un seuil symbolique de survie,
- Ses moments de libération carnavalesques par le rire et la moquerie, y compris des pouvoirs en place (dirigeants et clients),
- Sa fonction de maintien dans la durée du fait social que constitue la vie de l'équipe.

Cette présence d'un caractère rituel, même si elle n'est qu'embryonnaire et qu'il lui manque certains aspects (objets symboliques, partage de nourriture, disjonction entre l'action et sa finalité), participe, par son caractère endogène, à la constitution d'un « nous » capable d'entrer en autonomie, voire d'accéder au partage du leadership (Jouxte, 2018).

Le caractère instituant de la réunion a pu être observé le 26 avril 2021 (cf. annexe 9). Le « chapitre 3 » semble se stabiliser autour d'un mélange des pratiques de régulation-entraide-recrutement et de la discussion sur l'organisation et les rôles. Il était ce jour-là consacré à expliquer que Colette est appelée (comme spécifié lors de son embauche, quatre ans plus tôt), à tenir un rôle de directrice de clientèle, et à terme de directrice commerciale. La montée en puissance de l'équipe, comme lieu d'*enactment*, n'est donc pas sans risque. Elle accompagne l'émergence d'une couche d'encadrement intermédiaire, constituée de personnes-clé comme Sanjar, Colette et dans le domaine de la production, Kurt. Elle peut donc être perçue négativement par des personnes plus anciennes, comme Sandy ou Fanny, actuellement ressources-clé de l'entreprise mais non-encadrantes. Elle est également liée, bien que ce ne soit jamais explicitement discuté, à l'évolution de l'ensemble organisationnel formé par ROSSI et HYPERSOLS. Nous avons pu voir que l'animation de la réunion, en l'absence d'un Rossi, est assumée de façon de plus en plus automatique au fil du temps par Sanjar ou Colette, la seconde laissant volontiers la main au premier.

Les intitulés des postes ont une certaine importance dans les deux entreprises, non pas parce qu'on les emploie dans le quotidien, mais parce qu'ils sont occasionnellement rappelés pour construire une image de l'organisation qui permette à chacune et chacun de se situer par rapport aux autres. Ils sont le lieu même d'une structuration et d'une interaction.

L'interaction entre les titres et les pratiques fonctionne d'une façon particulière pour les anciens, dont l'imprécision (voire l'inexistence) du titre est objet de plaisanteries en réunion. Elle fonctionne d'une autre façon pour Jane (DG ROSSI) et pour Bob (PDG ROSSI + HYPERSOLS) en interne comme l'acte fondateur de la transmission auquel tous peuvent se raccrocher pour trouver sens à l'action collective, et en externe par l'affichage qui en est donné de façon régulière auprès des clients et dans les réseaux. Pour les membres « montants » de l'équipe, les intitulés de postes revêtent un aspect de potentialité et les prononcer fait souvent apparaître le décalage avec la réalité vécue en pratique. Ainsi :

- Colette a été embauchée pour devenir Directrice Commerciale de ROSSI, ce poste n'existant pas et n'ayant pas réellement de sens au regard des pratiques existantes à l'époque de son entrée. C'est uniquement par la pratique que son rôle s'est étoffé jusqu'à la faire reconnaître comme une directrice de clientèle pour les grandes municipalités. En avril 2021, Bob fait une annonce en réunion selon laquelle un processus de repositionnement de Colette est en cours, vers le poste initialement envisagé, qui a des conséquences en termes de recrutement et de formation des jeunes (cf. annexe 9).
- Kurt a le titre de Directeur de Production, ce qui, jour après jour, le repositionne par rapport à son collègue Vlad, mais aussi par rapport à Jane. Celle-ci le soutient vis-à-vis de Joe, dont Kurt ne parvient pas encore à hériter les tâches de planification. L'installation de Kurt dans un bureau au premier étage, à côté de la pièce du planning, favorise son entrée dans la gestion et la distance prise avec l'atelier.
- Sanjar est depuis son arrivée Directeur Technique et Commercial d'HYPERSOLS, ce qui correspond à ce qu'il vit, en dépit du fait que les pratiques d'entraide le tirent vers un rôle de « Joker ». Ce rôle polyvalent a pour effet d'accroître son influence, qui s'ajoute à celle qu'il a sur les pratiques de gestion d'HYPERSOLS, dont il pourrait à terme devenir le DG. Dans cette période transitoire, ce sont les circonstances de l'action qui l'amènent à prendre sa place par rapport à l'ensemble des autres acteurs.

Notre observation porte sur les pratiques et l'effet qu'elles ont sur le processus de succession. Ni notre question de recherche, ni notre méthodologie ne conduisent à une exploration des scénarios prospectifs d'organisation ou de gouvernance, dont les conversations ne font en outre jamais mention. Elles permettent en revanche de montrer que les pratiques accompagnent et produisent le changement auquel toute l'entreprise donne sens comme étant un processus de succession.

7. Retour sur les phases, les étapes et le mouvement

Notre deuxième résultat de recherche consiste en une discussion des modèles en phases ou cartographies temporelles de la succession vus au chapitre 2 (section 2.2), discussion qui fait apparaître des points de confirmation et des propositions en vue d'affiner ces modèles.

Si l'on prend du recul par rapport au calendrier, sur la période écoulée entre le printemps 2018 et le printemps 2021, on se rend compte qu'il ne s'est passé « que » trois ans, pour concrétiser dans le vécu quotidien une évolution de la structure d'autorité au sein des entreprises ROSSI et HYPERSOLS. En référence aux durées affichées dans les études empiriques de Cadieux et Lorrain (2002, 2004) vues au chapitre 2, soit trois à huit ans pour la phase de « règne conjoint », on peut estimer que cette durée est courte, en dépit du fait que le retrait des anciens n'est pas encore terminé.

Les observations réalisées pendant les deux confinements ainsi que nos dernières visites montrent que sur certains aspects, les choses paraissent avoir changé définitivement mais que sur d'autres, elles sont restées bloquées dans un état stable. L'impatience et l'impression que « rien ne change » ont été fréquemment exprimées par différents canaux d'observation. La transition n'est pas totalement achevée.

Les différentes manières de considérer la succession peuvent s'illustrer par la métaphore d'un voyage : soit l'on s'intéresse à la carte et aux régions qui devront être traversées, soit l'on s'intéresse aux voyageurs, à ce qui les meut et aux moyens qu'ils empruntent pour se mouvoir. Les étapes théorisées dans la littérature sur l'EF, qui se caractérisent par une prise de recul sur la variété des situations, une chronologie spatialisée et une codification des figures (cf. chapitre 2), apparaissent comme des régions temporelles, élaborées à partir des témoignages de voyageurs, mais dessinées par le cartographe.

Dans ce chapitre, nous allons examiner ce que la succession de l'entreprise ROSSI, vue de l'intérieur et reconstituée dans son ensemble, renvoie comme éclairage sur les deux modèles envisagés au chapitre 2 (§ 2.2.2) : celui en quatre phases de Cadieux et Lorrain (Cadieux & Lorrain, 2002, 2004) et celui en six étapes de Gersick, Landsberg, Desjardins et Dunn (1999).

7.1. Retour vers le modèle de Cadieux et Lorrain

Pour commencer ce retour des données vers le modèle, nous allons d'abord identifier où sont nos débuts et nos fins de phases. Le lecteur est invité à se reporter aux deux frises chronologiques ([Tab. 12a et 12b](#)) afin de retrouver quelques dates clés, ainsi qu'au tableau décrivant les phases ([Tab.3](#)) que nous rappellerons ainsi :

Préparation-Initiation	Intégration	Règne conjoint	Désengagement
------------------------	-------------	----------------	---------------

Les points de repères temporels ne sont pas les mêmes pour Jane et Bob Rossi. Ils ne deviennent communs aux deux qu'à partir de la date officielle de leur entrée en fonction comme Directrice Générale et comme PDG, soit le 1^{er} janvier 2019 (et après transfert des parts, au mois d'avril). Pour les phases antérieures, les deux successeurs arrivent par deux chemins différents, avec leur calendrier propre. Si Bob est dans le métier depuis 1995 (Jane avait alors 10 ans), c'est Jane qui entre la première chez ROSSI en 2014. Jane vient d'un tout autre secteur, l'hôtellerie restauration, et ne connaît pas les métiers du bâtiment.

La première difficulté que nous allons rencontrer sera donc de considérer leur parcours de façon séparée tout en considérant qu'ils travaillent dans la même entreprise, ou plutôt en nous interrogeant sur le fait qu'ils vivent la même entreprise. La seconde sera de vérifier quels sont les repères temporels pertinents pour chacun d'eux. Nous allons regarder comment s'effectuent les passages d'une phase à une autre, puis comment on chemine à l'intérieur d'une même phase.

De l'initiation à l'intégration :

Pour Jane, l'initiation renvoie à la fin de la période où Arthur, son mari, occupe un poste trop polyvalent chez ROSSI, à la fois commercial, en production et en gestion. Lassé d'avoir son beau-père (Joe) comme patron, il s'en va en 2013, laissant une place vide dans laquelle ni Max ni Joe ne souhaitent s'impliquer : celle de gestionnaire administratif, notamment pour les déboursés, le personnel et l'organisation interne. Donc il y a pour Jane une intégration effective en 2014, après un violent conflit entre Max et Joe, ce dernier considérant Jane comme « la seule option de succession » (cf. thématique « conflits », ch. 5 § 5.3.2). Pour autant, peut-on dire qu'il y a eu une initiation pour Jane ? Antérieurement à son intégration, elle travaille dans la restauration collective et son acculturation aux métiers du bâtiment a lieu dans la sphère familiale, par contact avec des membres de l'entreprise. Le fait de prendre la place de son mari

est en soi une micro-succession horizontale. L'embauche de Jane, selon le récit de Joe, est le fruit improvisé d'une double crise : souffrance ressentie par Jane dans son précédent emploi, et décision de son mari de partir de chez ROSSI faute d'avoir pu y trouver sa place. Lors de notre entretien, Joe revendique la paternité de cette solution gagnant-gagnant pour Jane et pour l'entreprise.

(Entretien avec Joe – 03.10.19)

« Un jour, ma fille se plaignait sans arrêt de son métier de m..., chez X, cette boîte de suceurs de sang, des horreurs, elle en avait marre, elle était payée même pas 2000 balles par mois, avec des horaires... elle était en conflit. On a pris avocat, aux prud'hommes, etc. [...] et donc elle est venue ici. »

Au-delà du fait que cette transition douloureuse comporte une dimension initiatique, la phase d'initiation de Jane a pu commencer longtemps avant : contrairement à sa sœur qui exerce une profession médicale, elle est une gestionnaire, donc potentiellement gestionnaire de l'entreprise familiale. La période où son mari travaille chez ROSSI peut aussi valoir comme un début d'initiation. Au plus tard, elle se confond avec son intégration. L'intégration de Jane est un événement marquant, qui impacte la manière dont Bob va considérer ses propres perspectives. Le récit de Joe confirme en effet des informations obtenues lors d'échanges avec Bob en 2014, selon lesquelles l'arrivée de sa cousine Jane au sein de l'entreprise était débattue au sein de la famille avec une proposition soutenue par Joe contre l'avis de Max. Bob me dit à l'époque le vivre comme une forme d'émulation, accentuée par les encouragements de son grand-père, Abel, à prendre la succession de l'entreprise, ce qui n'était alors pas au cœur de son projet.

Pour Bob, l'initiation, commencée à l'adolescence, a duré plus de 25 ans. Après des études de gestion comptable et financière (B+4) en parallèle d'un CAP de métreur au Cnam, avec une UV de psychologie d'entreprise, il commence à travailler au début des années 1990. Il reprend en main une microstructure qui vivote, HYPERSOLS. A cette époque, les deux frères Max et Joe sont en pleine maturité professionnelle et donc, la perspective de la succession est lointaine. Comme la théorie nous le laisse attendre (Robic et al., 2014), une période dans une entreprise du même secteur ou même d'un secteur différent peut être réclamée par la famille en charge. Pour Bob, cela revêt un caractère singulier, du fait de la colocalisation des deux entreprises, et l'on peut dire que son intégration physique commence à l'emménagement dans les locaux communs en 2003, alors qu'il n'occupera aucune fonction dans l'entreprise familiale pendant encore seize ans. Il est donc difficile de situer une ou plusieurs dates de basculement entre l'initiation et l'intégration de Bob.

Une autre manière de pratiquer l'initiation des futurs successeurs se fait par le biais de stages dans l'entreprise (Cadieux & Lorrain, 2002), ce qui n'a pas été le cas pour Jane. Dans le cas de Bob, le moment idéal pour cette méthode est passé, dès qu'il est devenu lui-même chef d'entreprise. En revanche, pour les fils de Bob, les stages dans l'entreprise paternelle sont monnaie courante depuis 2018, pendant les vacances ; notamment l'aîné, Paul, qui a démarré un BTS Marketing du Sport en 2019. Bob est souvent dur (il en parle en réunion) avec son fils qui est peu impliqué dans les études en général. Durant la période du confinement lié au Covid-19, en avril-mai 2020, Paul est en stage chez HYPERSOLS pour finir son année d'alternance avant de changer de voie pour un BTS de commerce. Il a vingt ans. Lors de notre entretien, il dit envisager la perspective de prendre un jour la suite de son père, après avoir consolidé son expérience professionnelle dans une autre entreprise.

Entretien avec Paul Rossi (19.06.20)

Je suis comme les autres apprentis, je ne sais pas si tu les connais, Malik, Laurence, Wanda, ce sont des alternants chez ROSSI-HYPERSOLS, qui ont mon âge. Je suis un peu dans le même cas. Sauf qu'ils sont... par exemple, Malik il est métreur... En fait, ils sont tous dans le mètre, moi je suis apprenti... enfin c'est bizarre... en même temps ce n'est pas pareil que les autres, parce que je suis dans la famille, donc j'essaie d'apprendre tout, tout le temps. [...] Mon grand-père, c'est pour ça qu'il reste encore un peu, c'est ma grand-mère qui me l'a dit, il reste un peu pour voir comment moi j'évolue, comment mon petit frère évolue, pour qu'il y ait toujours une succession, au moins potentielle.

A mon arrivée, Bob est donc simultanément dans une posture de transmission par l'initiation de son fils aîné Paul et dans une phase ultérieure pour lui-même, qui n'est pas une phase d'intégration stricto sensu car il ne travaille pas chez Rossi, mais de voisinage, tandis qu'on ne peut plus réellement parler d'initiation en ce qui le concerne. Il y a donc pour Bob un état indéfini entre l'initiation et l'intégration. Quant à Max, son père, il est à la fois dans cette phase de pseudo-intégration de son fils, appliqué à son propre désengagement depuis plusieurs années en notamment depuis l'intégration de Jane (il a alors 73 ans), toujours en partage du pouvoir avec son frère Joe et déjà soucieux de l'initiation de son petit-fils.

De l'intégration au règne conjoint

Rappelons qu'à part quelques échanges avec Bob sur l'avenir des deux entreprises en 2014, nos observations ne commencent directement qu'en juillet 2018, et de façon régulière seulement en novembre.

Le 13 novembre 2018, à six semaines de devenir PDG de ROSSI, Bob est encore en train de discuter les conditions qu'il a posées (oralement) pour accepter la succession. Elles me sont communiquées à sa demande par Ingrid, la comptable et responsable juridique d'HYPERSOLS :

INGRID : « Ce sont deux sociétés qui s'imbriquent progressivement (HYPERSOLS et ROSSI). Voici quelles sont les sept conditions de Bob : »

- 1 Obtention de parts de la société ROSSI à terme
- 2 Trésorerie à flot
- 3 Salaire supporté à 50% par les deux structures
- 4 Transmission en biseau sur deux ans
- 5 Transfert de responsabilité progressif
- 6 Bien définir les rôles de chacun
- 7 Chiffrer la valeur des deux entreprises »

Extrait du journal (13.11.18)

Je signale à Ingrid que les points 4 et 5 pourraient ne faire qu'un et par ailleurs posent question. Ce biseau sur deux ans s'oppose-t-il à un Big Bang discontinu, pour ne pas aller trop vite, ou au contraire à une période de durée inconnue, pour garantir une certaine rapidité ? Ingrid partage mon incertitude. Probablement les deux.

Les conditions 2, 6 et 7 n'ont pas été remplies mais le processus a tout de même été enclenché. *A posteriori*, mes observations font apparaître que la condition 4 (biseau sur 2 ans) n'a pas été précisée formellement mais qu'elle n'a pas été considérée comme un point de tension, et qu'elle a été vite oubliée, car il n'en a plus jamais été question dans les conversations, de sorte que j'ai redécouvert sa trace en codant le journal d'observations, un an et demie plus tard. Cette disparition de la seule condition basée sur un horizon temporel fixe confirme l'absence d'intérêt pour la prospective dans la culture des deux entreprises. Si l'on compare avec la situation fin 2020, soit deux ans plus tard, on comprend rétrospectivement que le biseau sur deux ans n'était pas un besoin de continuité dans l'esprit de Bob mais une limite à ne pas dépasser. La condition 6 « bien définir les rôles de chacun », aurait été une approche rationnelle mais elle n'a pas trouvé l'espace de dialogue nécessaire entre dirigeants, comme le reconnaît Joe, dix mois après la nomination de Bob comme PDG en remplacement de Joe :

Entretien avec Joe (3.10.19)

« On a fait un pas, et on a encore un grand pas à faire. Pour l'instant, il y a un pas de fait. Bob, je sais qu'il voulait qu'on déjeune tous les quatre mais malheureusement, mon frère n'est pas là la semaine prochaine, et il voulait lundi midi... je ne peux pas je suis bloqué lundi midi, donc son idée est bonne, ça va mieux, mais comme j'ai dit avant, ce n'est pas encore la panacée, on a encore largement à travailler. »

Au vu des conditions posées par Bob pour accepter la succession, on constate que dans son esprit, fin 2018, plusieurs choses vont avoir lieu en même temps : son intégration comme salarié de ROSSI, son accession à la capacité de diriger et la mise en œuvre immédiate d'un plan de retrait progressif des anciens. La phase de « règne conjoint » n'a pas sa place dans ce schéma. Elle n'est pas censée exister. La succession au poste de PDG, telle qu'envisagée dans les conditions de Bob est censée être un remplacement d'une personne par une autre dans un rôle réel et non un simple jeu d'écriture. Mais les anciens ne l'entendent pas ainsi. En réalité, la suite montrera que la phase de règne conjoint s'est imposée à Bob, à la fois comme manifestation de son intégration et comme mise en route impatiente du retrait. On se trouve précisément dans l'une des situations analysées par Marler, Botero et De Massis (2017). Cette situation est le cas : « successeur et prédécesseurs proactifs + prédécesseurs non-prêts » = succession moins effective, pour employer les catégories des auteurs. Ceux-ci expliquent pourquoi la succession aura plus de mal à se concrétiser :

“Why? Not being succession-ready activates the dark side of proactive personality in the incumbent (i.e., narcissism and need for dominance). Because of this, role transitions are less effective due to the incumbent not being willing or ready to give up control. In cases where succession occurs, incumbents are more likely to return to the organization and try to take control back from the successor.”²¹ (Marler et al., 2017, p. 67)

A plusieurs reprises, entre mi-novembre et mi-décembre 2018, la tension est très forte entre Bob et les aînés pour des sujets de partage de business entre les deux sociétés (des emportements se font entendre, allant jusqu'à faire dire à Valentina, en plaisantant, un jour de grande colère :

²¹ « Pourquoi ? Ne pas être prêt pour la succession active le côté obscur de la personnalité pro-active chez le prédécesseur (i.e., narcissisme et besoin de dominance). De ce fait, les transitions de rôle sont moins efficaces car le prédécesseur n'a pas envie ou n'est pas prêt à renoncer au contrôle. Si la succession a lieu, il est plus probable que les prédécesseurs reviennent dans l'organisation et tentent d'en reprendre le contrôle au successeur. » (Notre trad.)

« il va tuer son père ! »). En réalité, Bob n'a pas connu d'intégration. Il a été propulsé directement de l'extérieur de l'entreprise à son sommet et ce, uniquement sur le papier mais pas dans les pratiques réelles.

Pour Jane, la difficulté de cerner les limites de phases provient de ce qu'elles sont différentes quand on raisonne par rapport à Max, dont le rôle est plutôt gestionnaire, et par rapport à Joe qui est plutôt technique et donc, moins préoccupé par le passage de relais à sa fille. La cession officielle des parts a lieu en avril 2019, mais dès 2017, le périmètre de responsabilités de Jane a commencé à se développer sur l'organisation et la gestion du personnel. Selon Cadieux et Lorrain, on devrait observer une bascule entre la situation où Jane obéit aux consignes et celle où elle gère l'entreprise, en tant que Directrice Générale, sous la supervision de Max et Joe. C'est ce qui se produit avec Max, superposant les phases d'intégration de Jane et de retrait de Max, mais pas vraiment avec Joe, alors même qu'il n'a pas d'emploi officiel dans l'entreprise :

Entretien avec Jane (10.07.19)

« Moi, je suis DG, et Max est Directeur exécutif, il est à peu près en parallèle, par rapport à moi. Mon père, il n'est... à aucun poste. Parce que vis-à-vis du Tribunal de Commerce [où il siège], il ne peut pas être mandataire social. (D'accord, donc il est conseiller bénévole ?) Oui (rires). Max s'occupe de tout ce qui est la trésorerie, les achats. C'est son truc. Mais encore, pour la trésorerie, il faut savoir que Bernadette fait quand même 95% du travail, quoi. Et mon père, lui, il reste sur ses particuliers, mais il chapeaute un peu l'organisation des chantiers, il planifie, voilà. »

Dire que Jane remplace Max et Bob remplace Joe (ex-PDG) serait trop simple et inexact. En réalité, le périmètre de Joe est plus difficile à distribuer car il pourrait se reporter sur Fanny pour la vente aux particuliers et sur Kurt pour l'organisation de production. Mais Fanny et Kurt ne sont pas davantage prêts à prendre que Joe ne l'est à lâcher. Le rôle de Joe en tant que patron (ou ex-patron) n'est pas tant un rôle qu'une façon d'être, qui consiste à dire à chacun ce qu'il ou elle doit faire.

C'est un style de management que ni Bob, ni Jane ne souhaitent incarner. Il est donc difficile de parler de phases pour Joe. Jane est entrée dans une phase de règne conjoint deux ans avant son titre de DG et son accession au capital. Elle y est toujours en 2020, mais dès 2019, elle perçoit la logique de retrait comme nettement différente entre son père et son oncle Max :

Entretien avec Jane (10.07.19)

Max est plus à donner la possibilité - comment expliquer ça – Max, il va dire "je n'ai pas envie de m'embêter, donc prends les décisions." Pour résumer. "C'est vous maintenant les patrons, vous vous débrouillez, voilà, c'est vous qui prenez la décision". Après, il nous accompagne. « Si vraiment t'as besoin, je suis là ». Mon père, c'est plutôt : « Non, moi, faut pas faire ci, faut pas faire ça », il n'y a pas de porte ouverte à la négociation, c'est : « j'ai de l'expérience, donc, tu fais ci, tu fais ça ». Donc, je ne sais pas ce que dira Bob, parce que Max c'est mon oncle et Joe, c'est mon père, mais mon père a plus de mal à lâcher que Max. Et puis au bout d'un moment il va te dire « j'en ai ras le bol, vous allez vous débrouiller ». Voilà, c'est plus sur des coups de tête, mais ça reste quand même lui qui veut prendre les décisions en disant « vous vous débrouillerez, vous, quand ce sera vous, mais aujourd'hui c'est comme ça ». Mais quand est-ce que ce sera la fin, quoi ? Quand est-ce qu'on pourra être amenés à prendre 100% des décisions ? Et là, aujourd'hui, ce n'est pas le cas.

Du règne conjoint au désengagement

Il semble valide de considérer la date du 1^{er} janvier 2019 au plus tôt comme démarrage officiel d'un règne conjoint (phase 3), puisqu'avant, Bob n'était pas dans l'entreprise, et Jane pas DG. Nous venons de voir que pour Jane, l'exercice du poste commence un peu avant et que Bob n'a connu aucune phase d'intégration mais un long côtoiement initiatique dans une relation de sous-traitance occasionnelle. Parallèlement, on peut voir dans l'étude de Cadieux et Lorrain en 2004, que tous les prédécesseurs ont encore le titre de Président en phase 3 (règne conjoint) et en changent pour marquer le début de la phase 4 (désengagement / retrait). Donc le 1^{er} janvier 19 serait aussi le début de la phase de retrait (Cadieux & Lorrain, 2004). L'annonce officielle au personnel est faite lors du repas annuel, dans les locaux, le 9 janvier 19, et la cession de parts a lieu en avril. Ces éléments sont théoriquement des marqueurs du désengagement.

On pourrait donc dire que le désengagement débute en même temps que le règne conjoint, début 2019. Pour autant, le rapport d'autorité et la prise de décision au quotidien évoquent encore parfois une situation qui ressemble à la phase d'intégration : Bob comme une sorte de directeur commercial, Jane comme directrice administrative et RH, Max et Joe étant encore patrons dans les faits. Il est difficile de dire, au cours de l'année 2019, si l'on est dans une phase de règne conjoint, déjà dans le retrait ou encore dans l'intégration.

Les deux phases (3 et 4) se superposent dans un affrontement permanent qui est à la fois lié aux personnalités, aux expertises et aux styles managériaux. Nous en avons vu des exemples avec le planning, la présence matinale à l'atelier et l'installation symbolique non concrétisée de Bob dans le bureau de Max (Joe se propose de céder son actuel bureau à Jane à une date encore inconnue). Nous en concluons que la transition est en réalité le fruit d'une conquête sur le terrain des pratiques, telle que nous l'avons exposée au chapitre précédent.

La théorie, fondée principalement sur des successions réussies, peut être vue sous un angle descriptif, qui peut être discuté après coup, ou sous un angle prescriptif qui ne peut être mis à l'épreuve qu'à condition de le discuter au préalable avec les dirigeants sous forme de recommandation et donc, dans une posture de conseil. Cela suppose l'existence entre les dirigeants d'un espace conversationnel raisonnable, partagé et sans trop d'affects, espace dont nous avons constaté l'absence dans la réalité du terrain. Ce que nous pouvons cependant corroborer, c'est que l'ordre des phases et leur appellation suivent une logique réaliste que les faits ne contestent pas.

Evolution des rôles ou partage territorial ?

Au printemps 2021, interrogeant Bob sur le niveau d'activité dans l'entreprise de son père et de son oncle, nous apprenons que Max se présente lui-même auprès de partenaires externes comme « responsable des achats » avec une certaine qualité de relation maintenue auprès des banques, et Joe se consacre à l'activité de suivi du planning de production, un domaine auquel il est très attaché et qui lui permet de garder une part de contrôle, ainsi qu'à la relation client sur le marché de niche des particuliers haut de gamme. D'après Bob, « il ne laisse pas Fanny ouvrir ses ailes. ». Le repli sur ces territoires n'est pas le fait d'une décision organisationnelle mais l'effet d'une répétition au niveau des pratiques, sans revendication de ces responsabilités aussi bien par Jane que par Bob.

Les rôles, autres que celui de dirigeants, endossés par les prédécesseurs au cours de la période de retrait, doivent en principe leur permettre de rester en contact avec l'entreprise et de continuer à la faire bénéficier de leurs compétences, évitant ainsi l'effet de sevrage ou de deuil, d'un côté comme de l'autre (Cadieux & Lorrain, 2004). Par ce biais, ils peuvent se défaire plus progressivement de leurs habitudes de chefs. Précisons que dans les cas étudiés par les auteurs,

les rôles ne sont pas définis à l'avance mais constatés, dans des entreprises ayant réussi leur succession de façon satisfaisante. Parmi les neuf rôles identifiés par Cadieux et Lorrain, quatre sont assez facilement endossés par Max et Joe Rossi (Administrateur, Symbole, Observateur, Soutien technique) avec en plus une contribution forte de Joe en tant qu'apporteur d'affaires ou contact privilégié au sein de divers réseaux (rôle d'Intermédiaire). En revanche, les autres rôles répertoriés (Protecteur, Consultant, Facilitateur et Confident) n'apparaissent pas à travers nos observations. Le rôle de protecteur est parfois joué à l'extérieur, à travers la satisfaction qu'ils expriment dans les réseaux sur le succès de la nouvelle gouvernance, mais celle-ci est toujours rapportée par des confidences indirectes et jamais directement exprimée aux intéressés ni aux collaborateurs. Une interprétation possible serait la suivante : ce qui distingue ces deux groupes de rôles est que les premiers leur permettent de continuer à s'exprimer de façon autoritaire en spécifiant ce qui doit être fait, c'est-à-dire de continuer à gouverner, alors que les seconds exigeraient de leur part une reconnaissance du droit des autres à décider, un lâcher-prise, voire une complicité qui ne leur est pas habituelle.

Peut-on voir, dans la réduction et le recentrement de leur emprise (pour Max autour des achats et du dialogue avec les banques et, pour Joe, autour du planning et de la relation avec les particuliers haut-de gamme), une redéfinition des rôles qui correspond à ce qui est décrit comme facteurs de succès d'une succession ? Oui et non. Oui, dans la mesure où il s'agit d'une réduction de leur emprise par rapport à l'époque où ils étaient en charge de « tout », et surtout d'un abandon de leur incarnation de l'entreprise. Non, dans la mesure où, leurs terrains de jeu n'étant pas disputés, ils peuvent les tenir jusqu'à ce qu'ils s'en lassent et acceptent enfin de transmettre leur expertise, ce qui n'est pas encore fait. Il s'agit davantage d'une réduction progressive de périmètre que d'un changement d'attitude.

Dans les entretiens effectués en 2019 soit deux ans plus tôt, on pouvait déjà constater que ces pôles d'activité constituaient une forme de spécialité des anciens, le cœur de tâche où ils excellaient. Au fil du temps, ces cœurs de tâche n'ont jamais été revendiqués par d'autres – en particulier par Jane et Bob, mais aussi bien par Fanny, Kurt ou Bernadette. Il s'agit finalement d'un repli progressif sur des bases plus tolérées que négociées. Ces ultimes terrains de jeux sont des solutions d'attente qui engendrent dans les pratiques des affects suffisamment supportables pour perdurer. Compte-tenu de ce que nous avons mis en évidence au chapitre 6, c'est bien la répétition d'une expérience partagée des affects, entraînant jour après jour de nouvelles conditions d'exercice des pratiques (*enactment*) qui peut mener à son terme cette réduction territoriale progressive.

Phases ou processus concomitants ?

Quand on regarde ce qui se passe avec en tête une vision processuelle du changement, on constate que le nom donné aux plages temporelles successives par Cadieux et Lorrain peut aussi s'interpréter comme étant une série de processus plutôt que de phases. Par exemple, quand peut-on dire que l'initiation s'arrête ? Nous avons observé en 2020 des moments où Bob était mis à l'épreuve du doute et du découragement, lors du confinement, ou en train de faire son propre apprentissage managérial par une méthode d'essai-erreur en réunion. Nous avons vu Jane assez récemment révéler sa personnalité de cheffe d'entreprise du bâtiment à travers une vidéo réalisée pour la journée mondiale des femmes. Notre proposition est de considérer ces moments observés comme faisant partie d'un long processus d'initiation, en parallèle d'autres transformations en cours. Il en va de même pour les « phases » d'intégration et de retrait dont la nature processuelle est facile à concevoir par leur définition même, et qui peuvent, dans leurs débuts et leurs fins, se trouver en recouvrement avec le processus qui les précède où les suit, dans un ordre logique, lié à l'écoulement du temps, mais qui finit lui aussi par s'effacer (le retrait partiel de Max est commencé avant l'intégration de Bob et pendant l'initiation de Jane). En revanche, le moment de « règne conjoint » pourrait n'être que le temps de superposition de plusieurs processus en cours. Nous proposons d'en reformuler la définition, dans une vision processuelle, en disant qu'il s'agit d'un processus de comparaison, voire de mise en concurrence des manières de prendre les décisions, au cours duquel se traduit en actes (*enactment*) à la fois la continuité et la rupture dans les pratiques de management. Comme nous l'avons montré précédemment, c'est un processus par lequel, dans les pratiques, on voit l'organisation évaluer comparativement (à l'aune de la prospérité) et affectivement ce que font les anciens et ce que font les nouveaux.

On a finalement un processus d'initiation et un processus d'intégration dont l'un peut être contenu dans l'autre, un processus de comparaison sélective des pratiques décisionnelles, et un processus de retrait... Aucun d'entre eux n'a précisément de début et de fin, hormis les arrivées et départs physiques définitifs ; ils se déroulent sur des périodes de longueur très variables et coexistent. L'apport de notre recherche est de suggérer que le fait de penser la succession comme un faisceau de processus potentiellement concomitants, à un instant, présente l'avantage de ramener la perspective dans le temps présent, le temps décisionnel, et d'orienter directement

la réflexion prescriptive sur ce qu'il faut faire aujourd'hui pour qu'ils s'accomplissent de la manière la plus satisfaisante. Cet apport se résume dans le tableau suivant.

----- >	Processus d'initiation	-----	----- >
----- >	Processus d'intégration	-----	----- >
----- >	Processus de comparaison	-----	----- >
----- >	Processus de retrait	-----	----- >
Temps présent			

Tab. 18 - Quatre processus concomitants

En allant plus loin, tous ces processus sont susceptibles d'une lecture commune : ils rendent tous chaque acteur plus ou moins légitime dans son action et ses propos, et ce au fil des plus banales interactions, la légitimité n'étant pas de source uniquement individuelle, mais construite collectivement dans le regard des autres (Petit & Mari, 2009). La notion de légitimité faisant l'objet d'une littérature propre, au carrefour du droit, des sciences politiques, de la psychologie et de la sociologie, cette analyse nous écarterait de l'argument central de notre thèse. Elle sera donc abordée comme ouverture, au chapitre 9.

Dans la section suivante, nous allons discuter comment les points de transition et la dynamique de la succession, tels que nous les avons observés, trouvent leur place dans le cadre théorique proposé par Gersick, Lansberg, Desjardins et Dunn.

7.2. Retour vers le modèle de Gersick, Lansberg, Desjardins et Dunn

Comme nous l'avons vu au chapitre 2 (cf. Tab. 4, § 2.2.3), cette modélisation en six étapes adopte une logique transitionnelle globale qui privilégie l'amont de la concrétisation institutionnelle (1-5) aux dépens de l'aval (6). Pour mémoire :

- *Stage 1: Continuous accumulation of developmental pressures*
- *Stage 2: The trigger*
- *Stage 3: Disengaging*
- *Stage 4: Exploring alternatives*
- *Stage 5: Choosing*
- *Stage 6: Commitment to the new structure*

Etapes brèves : 2, 3 et 5. Etapes longues : 1, 4 et 6.

La discussion permise par nos résultats en relation avec ce modèle est la suivante.

Le premier point à observer est que le modèle laisse le quotidien dans l'arrière-plan, mettant en lumière les moments de crise et le mouvement d'ensemble, avec son caractère d'irréversibilité. Dans les exemples illustratifs qui l'accompagnent (K. E. Gersick et al., 1999), seuls les moments où s'exprime verbalement l'exaspération ou la lassitude sont mentionnés, laissant deviner dans l'intervalle les longues périodes où les difficultés sont subies mais pas directement affrontées. La conversation quotidienne en tant que processus n'est pas mise au centre de l'observation, comme ce sera le cas dans les recherches suédoises (Haag, 2012; Helin, 2011; Helin & Jabri, 2015). Sur notre terrain, nous avons pu voir que, si l'exaspération est fréquente dans le quotidien, elle reste souvent focalisée sur les circonstances qui la font naître, sans prendre la hauteur nécessaire pour une remise en cause de la situation globale. La conversation attendue n'a pas lieu, elle demeure potentielle (cf. le déjeuner manqué entre dirigeants évoqué plus haut). Les moments de rupture considérés comme critiques sont des moments rares, alors que nous avons montré le contenu affectif important de l'interaction permanente dans l'opérationnel, qui est ici résumée sous les termes d'accumulation, exploration, ou engagement (*accumulation, exploring, commitment*).

L'usage d'une telle modélisation n'exige pas *a priori* de distinguer les situations de chaque acteur, car elle fournit une lecture globale de la situation de succession dans l'entreprise, qui

englobe les parcours individuels des personnes dans une même narration. Ainsi, l'accumulation des pressions de développement (effets de l'âge, changements du marché) est considérée comme une réalité partagée. De même, les moments critiques (arrivées, départs, disputes, accords) pris en compte par le modèle constituent des faits organisationnels, mis en lumière en raison de leur rareté et de leur criticité. Ils servent donc de bornes dans le cours du récit commun, notamment pour les étapes brèves (2, 3 et 5), bornes entre lesquelles on peut naviguer longtemps à l'intérieur des étapes longues (1, 4 et 6).

Le pouvoir d'analyse du modèle consiste à offrir un espace de pensée et des clés de compréhension pour les longues périodes de temps indéfinies où le système semble prisonnier d'une itération entre les phases. Tant que l'on n'arrive pas à franchir une étape-clé, les étapes précédentes se répètent. De nombreux signaux et potentiels déclencheurs (*triggers*) peuvent être perçus, tandis que la pression de développement s'accumule, avant qu'une décision d'amorcer le désengagement soit prise. De même, des solutions peuvent être mises en œuvre, comme l'embauche de Jane, d'une façon qui s'apparente à l'étape de « choix » (étape 5) mais n'enclenche pas le passage à l'étape de '*commitment*' (6) de la part des anciens, faute d'aller jusqu'à la modification des mandats sociaux. L'arrivée de Jane a un effet stabilisateur sur la vie de l'entreprise, en dépit de l'affrontement entre les deux frères, ce qui donne un délai supplémentaire pour envisager des solutions. On retourne alors dans une accumulation de pression (lassitude croissante de Max, montée en responsabilité de Jane) jusqu'à un autre déclencheur, un incident de chantier qui affecte Joe en tant que PDG, pénalement responsable. On recommence alors à explorer des solutions. Cet éclairage, basé sur nos entretiens, permet d'interpréter, de façon complémentaire à l'observation, la période comprise entre 2014 et 2018, durant laquelle aussi bien Bob que Joe étaient résistants par rapport à la solution finalement choisie. En 2014, comme le relate Joe à propos de l'embauche de Jane, l'éventail restreint des chemins possibles, qu'il défend auprès de Max, n'inclut pas Bob :

Entretien avec Joe (3.10.19)

[J'ai dit à Max] je suis désolé, aujourd'hui, c'est la seule idée possible, la seule idée de transmission possible ; ou sinon je vendais la boîte. Sinon, on la mettait sur le marché, on vendait nos parts à qui voulait les prendre, et on aurait peut-être trouvé quelqu'un qui voulait acheter le nom. Même si la boîte perdait de l'argent, le nom, la position intéresserait quelqu'un, un groupe, quelqu'un qui voulait, ça aurait pu, et comme ça on se barrait. Bob déménageait, car l'acheteur aurait peut-être repris le bâtiment, ce qui veut dire qu'il ne pouvait pas avoir un concurrent chez lui...

Les auteurs utilisent une métaphore pour décrire le caractère à la fois nécessaire et irréversible du franchissement de certaines étapes : la métaphore du glacier qui avance à vitesse régulière et, par à-coup, se rompt de façon nette avant de continuer son glissement. Seuls les grands points de rupture sont envisagés, alors qu'il en existe un grand nombre de beaucoup plus petits, indétectables si l'on n'est pas immergé dans l'action. La notion de choix (étape 5) occupe une place majeure parce qu'elle est en général suivie de changements de mandataires sociaux ou de cessions de parts du capital. Elle semble constituer une porte qui sépare l'exploration des possibilités (4) et l'engagement à soutenir la solution choisie (6). Elle est brève mais pas instantanée, comme nous l'avons constaté entre avril et novembre 2018, puisqu'elle suppose des ajustements, des vérifications et des garanties avant de pouvoir cesser d'envisager les options alternatives : ce n'est déjà plus du (4) et pas encore du (6).

Si notre étude de terrain avait commencé avant 2014, nous aurions pu apporter un éclairage sur la façon dont s'accumulent les pressions, ou sur la façon dont les différentes possibilités sont explorées, sous réserve d'une méthodologie appropriée, pas forcément la même. Mais commençant au printemps 2018, elle a porté en temps réel sur les étapes 5 et 6, les autres n'étant accessibles que par les témoignages recueillis en entretien. Elle a montré toute la complexité du processus et l'incertitude de son issue qui demeurent une fois que le choix est fait (déjà prévisible au moment des tentatives infructueuses de Bob pour poser des conditions sur la logique d'évolution des rôles). Le modèle intègre l'idée commune selon laquelle, une fois qu'on a décidé de transmettre les rênes de l'entreprise à la génération suivante et de la forme juridique choisie, une fois cette forme actée dans les textes, alors il est normal que chacun s'engage personnellement dans la mise en œuvre du changement. La sixième et dernière étape de ce modèle, « *commitment to the new structure* », existe justement pour montrer que ce n'est pas forcément aisé, et ouvrir un espace de durée indéterminée à la mise en œuvre du processus de changement que nous avons précédemment montré. Cette phase peut non seulement être très longue mais aussi être le théâtre de mouvements de recul, semblables à ceux décrits dans l'analyse réalisée auprès d'entreprises familiales Tunisiennes par D. Chabaud et H. Yezza (2020).

Entretien avec Kurt, Directeur de travaux (20.09.2019)

KURT : « Joe, il y a des années, il nous disait dans deux ans je me barre, bon ça fait quatre ans, ou Max en 2017, au repas, il a dit au 1er janvier je suis plus là... Il est encore là. »

Enfin, un dernier point de discussion porte sur un point en partie occulté par l'intensité des relations au sein de la famille Rossi, mais qui pèse dans la mise en place de nouveaux rôles. C'est qu'il existe une autre succession en cours, en marge de celle de Max et Joe : la succession non-familiale de Bob vers Sanjar à la tête d'HYPERSOLS, une succession en accéléré, discrète, presque un non-événement. Elle sort *a priori* du cadre de l'entreprise familiale et pourrait être envisagée comme une simple situation de délégation très poussée. Cependant, elle peut se décrire suivant le même modèle. Le « déclencheur » est la décision par Bob d'accepter le rôle de PDG de ROSSI, soit fin 2018, mais la « pression accumulée » remonte à des faits plus anciens ; elle est notamment liée à la fatigue et à l'anxiété face à une situation économique instable en 2017 qui l'a obligé à des licenciements pour redresser HYPERSOLS, comme il en témoigne dans l'entretien du 16.10.19. Mais c'est aussi la même fatigue managériale qui le conduit depuis plusieurs années vers le courant de « l'entreprise libérée », lequel vise entre autres à soulager le dirigeant du fardeau excessif d'avoir à décider sur tout. Enfin, début 2019, une nouvelle accumulation de pression résulte de l'attente exprimée par les salariés ROSSI d'avoir un *boss* plus présent. L'annonce aux métreurs de chez ROSSI est faite en confidence, en fin de réunion, le 4 février 19. Elle témoigne de ce que l'étape de « désengagement » (au sens de K. E. Gersick et al., 1999) est franchie et du fait que les « solutions possibles » ont rapidement été arbitrées par Bob :

SANDY : « Certains chantiers sont trop durs. Nos gars pourraient intervenir auprès des clients à condition de sentir les boss derrière... ».

BOB : « Je suis encore obligé de me partager entre HYPERSOLS et ici, parce que c'est HYPERSOLS qui paie mon salaire, et les gars ne comprendraient pas si j'étais à plein temps chez ROSSI. Mais je recrute un nouveau pour diriger HYPERSOLS à ma place. Vu le délai de préavis, il sera là en juin. »

Bob n'est pas seulement un héritier, il est aussi un entrepreneur qui s'apprête lui-même à passer le bâton, même si ce n'est qu'une conséquence de son accession à la tête de ROSSI et que ce n'est jamais présenté en tant que véritable succession dans les discussions de l'équipe, où Sanjar apparaît longtemps comme un acteur polyvalent qui comble les vides. Il est encore dans une situation d'intégration, et la polarisation sur le désengagement difficile des anciens a pour effet qu'à aucun moment dans notre journal d'observation, il n'est fait mention d'un parallèle entre les deux successions. Bob ne se met jamais en scène comme cédant, même si sa difficulté de lâcher HYPERSOLS, son « bébé », est bien connue (cf. chapitre 5) et la direction à suivre, soulignée par Joe durant notre entretien du 3 octobre 2019 :

JOE : [Sanjar] il est bon, c'est un type qui a rang de directeur, normalement Bob devrait lui laisser complètement la gestion, pas financière évidemment mais la gestion de productivité d'HYPERSOLS.

MOI : Oui, je l'ai vu ce matin, il travaillait avec Valentina, Ingrid et Mina pour optimiser la gestion, et...

JOE : Mais son rôle, c'est ça ! C'est pourquoi Bob devrait se mettre en retrait, se donner une vision globale de tout ROSSI et HYPERSOLS ».

Si l'on se réfère au modèle de Gersick et Lansberg, dans le cas d'HYPERSOLS, les étapes précédant le choix (2, 3, 4, 5) sont très courtes, de l'ordre de quelques semaines, même si la pression s'accumule depuis longtemps. On entre alors dans ce qui devrait être le '*commitment to the new structure*' de Bob mais qui n'est en fait que la continuité d'une improvisation face à l'urgence du business. Le signe le plus évident du soutien de Bob (selon la recommandation de Joe) serait de céder son bureau à Sanjar pour prendre celui de Max.

Globalement notre recherche fait apparaître que :

- (1) Les modélisations par phases ou étapes sont suffisamment ouvertes pour épouser les contours d'une histoire réelle. Mais de fait, elles ne l'éclairent que par la manière dont cette histoire les déforme. Elles apportent une grille de lecture qui invite à fouiller dans le récit global à la recherche des ponctuations, mais ce travail est une reconstitution *a posteriori*, qui privilégie l'accident et le fait mémorable, au détriment de l'adaptation continue. Cette dernière est en revanche accessible par une méthodologie immersive, au risque de perdre de vue dans quelle phase ou étape on se trouve, ayant dû effacer les catégories qui préformatent le regard, dans le but d'observer d'autres choses. Par ailleurs, lorsqu'on entre à un moment de l'histoire, les faits passés ne sont accessibles que par leur souvenir ou la trace de leur *enactment*, et seules les étapes à venir du processus peuvent être réellement vécues.
- (2) Les phases attendues comme une suite de segments mis bout à bout, si elles maintiennent globalement leur ordre chronologique, peuvent dans les faits s'avérer superposées, sans débuts ni fins apparentes, de longueur très variable, et parfois presque absentes ou confondues. Nous suggérons qu'il peut être enrichissant de les penser en tant que processus, ce qui est possible dans une approche par les pratiques.

- (3) Dans tous les cas, la phase finale demeure dans sa complexité : celle du règne conjoint qui n'en finit pas de laisser espérer le retrait, celle du supposé « *commitment* » au sein de laquelle on continue à observer des résistances, des relâchements, des hésitations, des va-et-vient, qui sont visibles lorsqu'on partage le quotidien des collaborateurs pendant une certaine durée. Nous avons montré au chapitre 6 que l'engagement des anciens dirigeants se concrétise progressivement, non seulement envers une structure mais aussi envers un groupe humain, par une nouvelle façon d'être dans le collectif au travail.

7.3. Un mouvement fait d'avancées et de reculs

La recherche animée par une volonté prescriptive et inspirée par le fondement patrimonial de l'EF comporte cette hypothèse implicite : le sens souhaitable est la réussite de la transmission aux héritiers. C'est ce qui permet la longévité des entreprises, considérée comme marqueur spécifique du succès (Bégin et al., 2014). Dans les approches théoriques que nous venons de voir, marquées par une polarisation normative succès/échec, il existe une forme de confusion entre le souhaitable et l'inéluctable. Notre travail porte sur la sensation du mouvement organisationnel par les participants et leur perception, à l'instant présent, de la manière dont on transite entre et à travers les étapes, en combinant le réversible et l'irréversible.

Le futur appartient aux successeurs, comme le passé appartient aux anciens. Mais à qui appartient le présent, où dialoguent la patience et l'impatience (cf. entretiens en annexe 4) ?

7.3.1. Vu du présent, l'espoir d'une succession réussie.

E. Levinas, dans un recueil d'entretiens (*La Compagnie des Contemporains*), répond à la question : « qu'avez-vous à dire de notre temps ? De ses désarrois, de ses menaces et de ses chances ? ». Sa réponse est qu'il « nous est indispensable, à nous occidentaux, de nous situer dans la perspective d'un temps prometteur » (Droit, 2002) . Ce point de vue suggère un ancrage culturel profond de l'espoir que les choses peuvent s'améliorer, même si les références et points de comparaison différent d'une personne à l'autre dans une même entreprise, selon qu'elles constatent une amélioration par rapport au passé, qu'elles ne supportent plus la situation actuelle, qu'elles rêvent le futur idéal ou qu'elles regrettent un passé perdu.

Dans l'entreprise que nous observons, dans ce temps vécu de la succession en cours, le futur n'est évoqué qu'à un horizon de quelques mois et le plus souvent d'un point de vue personnel, dans les entretiens comme dans la conversation d'équipe. On peut en déduire que les participants, soit ne l'envisagent pas, soit ne souhaitent pas en discuter, pour diverses raisons. Il n'apparaît que des formes très simplifiées de scénario pour la réussite de la succession, celle-ci restant un processus incertain et vague, même pour des salariés anciens comme Kurt (voir

entretien complet en annexe 4). Le scénario de base, le plus simple, le seul envisageable en 2019, sera démenti par les faits au moins jusqu'en mars 2022.

Entretien avec Kurt (20.09.19)

KURT : L'entreprise dans les... 2021, disons ? Je pense que Max aura lâché, il va avoir 75 ans, Bob a besoin de prendre toutes les rênes, je pense qu'il va le pousser gentiment dehors aussi, oui, parce qu'ils n'ont pas les mêmes façons de voir, c'est normal, il y a une différence de génération... Je pense que Joe aussi ne sera plus là. Je pense que Joe aura arrêté. Je pense qu'ils vont partir en même temps, à peu près, en fin d'année prochaine, ils ne seront plus là.

Début 2020, avant le début de la période Covid, nos observations permettent néanmoins d'envisager plusieurs évolutions qui restent à l'état de risques perçus par les collaborateurs et donc, de craintes d'un échec du processus.

- (1) **aggravation prolongée d'une atmosphère de conflit** et de violence verbale des anciens qui casse la motivation et pousse de bons éléments à démissionner, comme en témoigne le départ de Jamila, dont toute l'équipe des métreurs a pu constater l'amorçage progressif, alors que ses résultats étaient bons et son intégration par les collègues, plutôt réussie.
- (2) **départ de Bob sur un coup de tête**, fréquemment évoqué, pendant la période entre les deux confinements (voir annexe 1) et visible à travers des manifestations d'humeur en réunion. Risque renforcé dans les esprits par des faits comme l'évocation en réunion (le 4.02.20) à la surprise générale d'une nouvelle société-champignon qu'il vient de mettre sur pied avec plusieurs associés en quelques semaines.
- (3) **départ trop précoce des anciens** sans que l'équipe ne soit mûre pour prendre le relais, au niveau de la vente, de la finance ou de la production, et sans que Jane et Bob ne puissent assurer d'un coup les responsabilités vacantes. La demande que « les chefs soient là » est exprimée à plusieurs reprises par les métreurs. Elle constitue la trace des pratiques vécues de longue date et cadre pour certains avec une vision directive du management. La présence des anciens entretient ce sentiment de risque en empêchant les collaborateurs qui le pourraient de reprendre leurs missions.

La société ROSSI n'est pas dans une culture de l'anticipation ni de la prévision. Comme nous l'avons vu au chapitre 5, aucune pratique observée ne va dans ce sens, si ce n'est l'estimation approximative du chiffre d'affaires nouvelles minimum à enregistrer par semaine pour qu'en fin d'année, l'ensemble des charges puissent être couvertes (temps 1 de la réunion du lundi), et

la préparation des chantiers d'été, source de stress partagée par les collaborateurs dès le mois de mai. Tout le reste est rythmé par l'actualité commerciale à très court terme. Les embauches, quant à elles, sont improvisées et principalement le fruit de rencontres.

L'avenir et le passé, vécus ensemble ou non, de longue date ou à brève échéance, pour une composition donnée du groupe, sont simultanément présents dans les conversations de l'équipe. La pratique par laquelle l'équipe s'oriente relève du '*sensemaking*' tel que théorisé par Weick (K. E. Weick, 1995; K. E. Weick et al., 2005), déjà abordé dans les chapitres précédents et propice selon Weick à une meilleure réactivité face aux aléas. Nous assistons le plus souvent à une improvisation raisonnée dans les façons de faire, qui peut donner envie aux collaborateurs d'accélérer ou de ralentir le mouvement de succession pour des raisons différentes selon la qualité prometteuse ou inquiétante de l'instant présent. Ainsi par exemple, les offres de soutien et d'entraide de la part de Sanjar, lorsque Bob n'est pas présent à la réunion, apaisent les inquiétudes des métreurs et rendent plus acceptable un futur où le Chef n'est pas forcément là quand on a besoin de lui. A l'inverse, les disputes entre Rossi ou leurs prises de parole désagréables augmentent le sentiment d'impatience jusqu'à prendre le pas sur la crainte et favoriser les comportements accélérateurs de la transition, comme d'affirmer son point de vue jusqu'à avoir le dernier mot dans un échange avec Max ou Joe.

Le plaisir de passer un bon moment ou le déplaisir d'un mauvais amène un biais dans l'appréciation de la situation et du processus en cours. Tous les affects, même un peu violents, qui donnent de l'espoir dans la marche active de la transition, peuvent être reperçus positivement ; à l'inverse, tous les moments agréables en réunion pourraient être interprétés comme des signes que la transition avance, alors qu'ils peuvent au contraire être signe d'une stabilisation ou même d'une reprise d'influence par les anciens. C'est le cas par exemple lors de réunions où Joe est présent et Bob absent, ce qui évite un antagonisme et engendre une atmosphère momentanément joyeuse, assimilable à une nostalgie du passé.

On pourrait résumer les choses en disant que dans le cas considéré, le moteur omniprésent de la transition, c'est l'impatience, qui pourrait être le miroir inversé de la notion multimodale de résistance théorisée par Wendy Handler et Kathy Kram (Handler & Kram, 1988). Impatience contenue qui prend parfois, comme dans les propos de Sandy ou de Jane, la forme patiente de la résignation (cf. entretiens en annexe 4).

Entretien Sandy (mètreuse) 1.07.19

C'est dommage, parce qu'ils ont tous beaucoup de choses à apporter et quand ils se mettent ensemble ça ne donne rien (rires). C'est ce que je ressens, quoi... c'est dommage... de pas réussir, comme ça, à faire évoluer les choses, c'est compliqué, je ne sais pas si c'est les générations, la fierté...

7.3.2. Craquements et *enactments* comme indices de l'irréversible

Notre angle de vue consiste à regarder l'effet du temps en action. Cela nous amène à tenter de percevoir la différence entre le réversible et l'irréversible. Dans les pratiques (exemple du début de la réunion dont le retard variable est toujours imputable à Bob, ou encore des réunions de planning inopinées et obligatoires de Joe) les instances successives peuvent montrer des faits similaires à ceux observés par le passé, ou différents, ce qui est une forme de réversibilité. C'est aussi le cas pour l'ouverture de la porte du fond de la Salle Argile, qui quelques jours après se retrouve fermée à clé. Mais ce que chacun perçoit s'inscrit dans sa mémoire de façon cumulative et durable, y compris le constat que cela change ou non. Des phénomènes analogues aux « pressions dans le glacier » (K. E. Gersick et al., 1999) s'accumulent ou se relâchent à un niveau infinitésimal et personnel, pouvant aboutir à une perception commune ou pas.

L'irréversible est manifeste lorsque certaines limites sont franchies. Exemple parmi d'autres, le départ de Jamila, qui ne supporte plus la façon dont les anciens la traitent. Eviter que les choses ne s'enveniment jusqu'à un point de non-retour demande de l'attention et des efforts (ici de la part de Jane, Pablo, Bob et Sandy), efforts qui parfois échouent. Ces efforts peuvent également s'appliquer à effacer les marques d'événements passés, pour éviter le départ d'un collaborateur. C'est ce que font Bob, Sanjar, Colette et Maurice et même parfois Joe, pour faire oublier les mauvais traitements subis par Pablo dans le passé. Ces événements, qui déterminent le regard de Pablo sur la deuxième génération, sont irréversibles. Néanmoins les affects accumulés continuent à faire évoluer les pratiques, de façon que non seulement Pablo reste, mais qu'il devient un élément clé du dispositif commercial et renforce la cohésion entre ROSSI et HYPERSOLS par sa double expérience.

L'irréversible n'est pas forcément associé à des affects négatifs. Il peut aussi être la fin d'un blocage, un relâchement de tension salutaire ou le signe d'un changement dans les habitudes. Il peut avoir une portée modeste et partiellement mesurable : ainsi le feedback promis à l'équipe sur la réunion du lundi a fait passer dans les conversations ultérieures l'expression « petits démons de la conversation » : couper la parole, changer de sujet sans prévenir et faire des apartés (cf. annexe 7). Ces trois démons ont ensuite été observés et relevés *in situ* par plusieurs participants, notamment Max.

Dans le temps présent de l'observation, nous avons prêté attention à des « craquements » peu perceptibles, qualifiant par ce terme les instants particuliers qui laissaient voir l'amorce d'un basculement des choses, la présence sensible du nouveau, ou parfois un relâchement soudain de la tension (signalés par le tag KRAK). Ils sont parfois comparables au fonctionnement d'une soupape de sécurité ou à un lâcher de lest. En tout 74 craquements ont été relevés lors de 34 observations, certaines réunions étant plus riches en craquements que d'autres. C'est parfois l'ambiance même de la réunion qui est propice à en voir plusieurs s'enchaîner. Précisons que ces craquements sont avant tout des perceptions de l'observateur, et sont totalement situés, intriqués dans la socialité de l'équipe. Tous les craquements ne sont pas forcément les signes de l'irréversible. On ne peut pas non plus les associer systématiquement à l'avancée du processus de succession, auquel ils offrent pourtant une ouverture sur un possible mettant en jeu des affects positifs, un retour en arrière pouvant alors être négativement perçu. On peut les analyser en tant qu'*enactments* au sens de Weick (1980; 1988), dans la mesure où il changent le cadre général de socialisation dans lequel l'action future sera permise, mais dans une approche plus graduelle que la métaphore ponctualiste utilisée dans le modèle en six étapes de Gersick et al. Il n'est jamais certain qu'ils changent réellement le jeu, mais leur contribution au mouvement général de la succession est perceptible. Une limite à cette analyse : les craquements que nous avons perçus sont *de facto* le fruit d'un échantillonnage et il en existe d'autres, peut-être plus importants, que nous n'avons pas observés.

Ils peuvent se classer par thématiques :

Concernant les locaux :

- Possibilité d'une circulation plus libre entre ROSSI et HYPERSOLS. Le tout premier craquement noté est celui du 2 janvier 2019, quand Bob brise le cadenas qui fermait

les deux parties de l'entrepôt. Plus tard, libre circulation – mais pas en permanence - des deux côtés de la salle Argile.

Concernant le climat de la réunion :

- Occurrences d'un dialogue plus horizontal et plus joyeux, parole donnée aux alternants sur leur travail, applaudissements pour Jamila lors de sa première vente, valorisation des personnes, moment d'entraide spontanée, moment de silence, plaisir d'une clôture de réunion apaisée, animation du Temps 1 par Pablo.
- Occurrence d'une désacralisation comique des dirigeants, moquerie de soi-même, tombée des masques, relâchement soudain de la pression par le rire. Exemples vus avec la « pratique de la dérision » au chapitre 5 (§ 5.4.1).

Concernant les dirigeants :

- Indices que **Bob** s'oblige à respecter les routines de l'équipe, reconnaître qu'il s'est trompé ou demander de l'aide à ses collaborateurs, leur parler sur un ton qui affiche sa différence d'attitude par rapport à son père et son oncle. Plusieurs craquements concernant Bob sont des critiques ouvertes des collaborateurs sur sa ponctualité, son indisponibilité ou sa négligence.
- Indices que **Joe** disqualifie son propre autoritarisme en le poussant jusqu'à la caricature (« c'est un ordre ! »), s'excuse trois fois en cinq minutes, ou se positionne en tant qu'expert au service de l'entreprise. Toutes ces tentatives de gestion de son image sont perceptibles par l'équipe qui en prend acte.
- Indices que **Max** accepte sa perte d'autorité et y prend même un certain plaisir, comme de lever le doigt pour parler ou de mimer des attitudes de pouvoir un peu risibles avant de les démentir aussitôt avec humour.
- Indices que **Jane** saisit toute occasion pour faire remarquer les avancées positives, mettre les nouvelles pratiques ou décisions en application, signaler à l'attention de l'équipe des éléments qui ont pu leur échapper et qui montrent que les anciens acceptent de passer le bâton.

Concernant les équipiers :

- Acte de rébellion des membres réguliers, tels que Sanjar, Colette ou Sandy, se manifestant par le fait de tenir tête aux membres de la famille, abandon des listes de

devis sur Excel, ponctualité revendiquée contre les démarrages tardifs, prise en charge de l'animation par Colette et Sanjar, ou encore débats « sans Rossi » illustrant la maturité croissante de l'équipe comme espace de dialogue.

Un certain nombre de craquements sont signalés (balise KRAK) dans les extraits du journal qui figurent en annexe 3 et l'on peut s'y reporter. La structure d'un craquement apparaît en s'appuyant sur quelques exemples :

Celui du 4.02.19, l'un des plus précoces, date de l'époque où la présence simultanée de Max, Joe et Bob en réunion créait une tension désagréable pour tout le monde autour de la table. Il montre comment la première conversation détendue entre tous les équipiers produit une sensation de connivence.

BOB : « On va profiter pour tester un fournisseur de moquette qui nous drague pour refaire le sol de la salle de réunion à l'œil. »

Joe et Max étant partis, une discussion s'engage à propos des moquettes (trois fabricants). Chacun rapporte des anecdotes qui en s'additionnant, forment une opinion et classe les trois fournisseurs sur un podium.

*Bob semble content de faire des apports techniques sur la moquette et sur le commerce. Autour de la table se crée une image partagée par la conversation, celle du paysage des fournisseurs de moquette. Première fois en trois mois. **Qualité de ce moment. KRAK.***

Celui du 27.05.19 montre l'émotion de Bob en apprenant que les anciens se réjouissent de la succession en cours dans leurs réseaux respectifs. On y voit aussi tout le savoir-faire commercial de ces chefs d'entreprise pour qui l'important est de donner l'image d'une succession qui se passe harmonieusement. On voit aussi comme chaque père est fier de son enfant et met l'accent sur sa contribution propre. L'*enactment* est ici tourné vers l'externe et non vers l'interne, et il aurait pu passer inaperçu de Bob sans les échos reçus par des amis, mais il n'en est pas moins un marqueur tangible de la transition.

Échange avec Bob dans son bureau (27.05.19)

BOB : « Tu sais quoi, j'ai reçu des échos positifs comme quoi Joe a déclaré au BNI qu'il était très satisfait de l'ambiance qui règne actuellement chez ROSSI et de la nouvelle dynamique avec Jane. Et mon père aussi a dit qu'il était très fier depuis que son fils a repris la boîte, mais il ne faut pas le dire, sinon ils vont se fâcher et dire que ce n'est pas vrai... KRAK »

Celui du 7.09.19 montre comment, dans une situation de crise due au nombre de clients trop important de Colette, deux styles managériaux s'opposent. Il montre aussi comment Joe joue avec son image de tyran d'une façon dont il est difficile de dire à quel point elle est consciente. Si *enactment* il y a, il est infinitésimal et doit s'accumuler à des dizaines d'autres similaires pour créer de nouvelles conditions d'expression et de décision. Il faudra attendre encore un an et demie pour que Colette dise à Joe, face à face : « mon boss c'est Bob Rossi, ce n'est pas vous » (cf. annexe 9, Obs. du 26.04.21).

	<p>COLETTE : « Ce n'est pas facile en ce moment, je m'adapte, il faut s'adapter... »</p> <p>BOB : « S'il manque une personne au bureau d'études, il faut se décider... »</p> <p>JOE : « On n'a pas les moyens ! »</p> <p>COLETTE : « Pour l'hôtel de ville de Combray, le Musée, Valeaux, je m'occupe de tout... »</p> <p>BOB : « Est-ce qu'il nous faudrait un chargé d'affaires en plus ? »</p> <p>JOE : « Moi je demande à M. Lebon qu'il ne vous appelle plus, c'est Fanny qui reprendra, vous ne lui répondez plus. C'est un ordre ! »</p> <p>BOB : « On ne donne pas des ordres, on donne des moyens ! »</p>
<p>Je remarque une nouvelle fois que Joe se met à affectionner la formule « c'est un ordre » depuis le Covid, au moment même où il est évident pour tout le monde qu'elle est caricaturalement déplacée. S'en rend-il compte ? Est-ce intentionnel ?</p> <p>J'y vois comme une provocation, comme s'il essayait de se pousser lui-même hors du jeu, dans le hors-jeu. Comme s'il faisait le deuil de sa propre légitimité par la caricature. KRAK.</p>	

Celui du 24.02.20 réside dans la reconnaissance par Max de la réduction de son pouvoir de décision, devant l'équipe, plaisantant sur le contour de ses nouvelles prérogatives avec une certaine bonhomie. Il savoure en écho le retour de l'équipe qui ne mettrait jamais en doute sa légitimité à décider. C'est une manière pour Max de dire « vous voyez, je reconnais que je suis en train de perdre mon autorité ».

	PABLO : « Qui va valider les congés d'été ? » MAX : « Moi, je peux, je suis directeur adjoint... »
Max fait une moue exprimant qu'il n'est que directeur adjoint, et rencontre une sorte d'incrédulité amusée de l'équipe. Il est en train de basculer doucement hors de la sphère décisionnelle, me dis-je. KRAK.	

Le même jour, le 24.02.20 : mise en lumière d'un désaccord important qui couvait au sein de l'équipe, dans un moment où aucun Rossi n'est plus présent, ce qui fait de cette instance un lieu plus horizontal de discussion sur le management. C'est l'un des signes de l'émergence du niveau intermédiaire. On y voit également que Fanny reste en marge de ce collectif pour différentes raisons, liées en partie à son caractère et en partie à sa spécialisation sur le marché des particuliers.

Max s'en va. Après le départ des anciens, la réunion se poursuit de manière spontanée. Mais Fanny est pressée.	
	FANNY : « C'est fini ? »
Fanny s'en va. Restent Sanjar, Sandy, Pablo et Colette qui semblent avoir encore des choses à partager, ou peut-être considèrent que la réunion n'a pas été clôturée. Ils se coordonnent entre eux et semblent former un mini-collectif, une 'core team'. Avec ses conflits. KRAK KPO3	
	SANJAR : « Ne viens pas à Poigny, Pablo, j'irai. » PABLO : « Ok. Je m'occupe de Loisans » COLETTE : « Faudrait qu'on se calme avec les AO » SANDY : « Les AO ça ne nous empêche pas de faire le reste. Moi ce qui me gêne vraiment, c'est que je dois repasser derrière Wanda pour corriger ses erreurs. On ne l'a pas bien formée, on l'a laissée faire n'importe quoi, et maintenant je ne suis pas contente. »

<p>La discussion est libérée et conflictuelle entre Colette et Sandy. Sandy est partie en congé maternité (août à décembre 19), alors qu'elle était tutrice de Wanda. Quand elle revient, elle se rend compte que Wanda n'a pas progressé en quatre mois et qu'elle fait même davantage d'erreurs qu'au début. Elle s'en irrite et accuse « le reste de l'entreprise » d'avoir mal formé Wanda. Or c'est Colette qui était censée jouer ce rôle mais l'urgence a fait qu'elle ne s'y est pas suffisamment consacrée. Sandy le lui reproche directement.</p>	
---	--

Celui du 23.06.20 témoigne de l'agacement de Sanjar quant aux retards systématiques de Bob, par rapport à sa propre vision de la ponctualité. Il montre également que les deux derniers arrivés, Maurice et Sanjar, embauchés pendant la période de mon observation, n'ont aucune gêne pour communiquer avec moi par sms sans que ce soit pris pour une connivence déplacée. Valentina, l'assistante de Bob, le fait aisément car elle est habituée à gérer les horaires erratiques de Bob et s'efforce toujours de pallier son injoignabilité.

Extrait du journal – (23.06.20)

Maurice m'a confirmé par sms à 16h que la réunion aura lieu ce mardi. Bob l'a confirmé hier après mon départ.

En salle Argile, l'écran est déployé. Une projection a récemment eu lieu...

16h50, je reçois deux sms de chez HYPERSOLS. Valentina et Sanjar me préviennent simultanément que la réunion aura lieu à 17h, quand Bob sera là. C'est la première fois qu'on me prévient d'un retard.

KRAK. *Ces nouveaux canaux de communication me semblent être une réaction corrective d'esprits pragmatiques, comme Maurice et Sanjar, vis-à-vis de l'incorrection des aléas de Bob.*

Les exemples que nous avons choisis ci-dessus ont en commun de marquer des avancées dans le sens de la succession, y compris le dernier car, même si les défauts connus de Bob peuvent être considérés comme des freins à l'adoption des nouvelles pratiques de l'équipe, il indique aussi une action corrective de la part des derniers collaborateurs entrés. Il s'agit d'une forme d'*enactment* allant vers la stabilisation des nouvelles routines par un contrôle accru du collectif sur les pratiques des membres de la famille.

Pour autant, ces avancées discontinues, dont la perception est orientée par l'impatience du changement, exprimée par les collaborateurs et ressentie par l'observateur, ne résument pas toutes les forces actives dans le processus. Elles concernent surtout les moments de travail en commun de l'équipe et ne sauraient combler tous les déséquilibres entre la désactivation progressive de l'ancien management et l'activation progressive du nouveau. Il existe un frein à la succession, lié à la crainte de ce que l'on pourrait appeler de façon imagée la vacuité du trône.

7.3.3. Problèmes posés par la vacuité du trône

Comme nous l'avons plusieurs fois rapporté, les reproches fréquemment adressés à Joe et, dans une moindre mesure, à Max sont d'être trop présents, tandis que les reproches fréquemment adressés à Bob (y compris par Jane) sont de n'être pas assez présent. Par ailleurs, dès le printemps 2019, les patrons semblent se relayer en réunion pour ne pas y être ensemble afin d'éviter les tensions et d'effacer le sentiment que « chez ROSSI, il y en a trop, des patrons ! » (Bob en réunion le 23.06.19).

Entretien avec Sandy, métreuse (01.07.19)

SANDY : Pour nous, l'image qui en ressort, c'est qu'ils ne veulent pas être ensemble. Et c'est dommage, parce que nous, on est là, et ils ne sont pas là. Alors que nous on est là, de notre côté, pour essayer de souder les choses, et eux, ils ne veulent pas. On en revient toujours au même.

De cette incapacité à être ensemble résulte une dynamique d'occupation du terrain, qui joue sur plusieurs dimensions. Trois facteurs entretiennent le risque d'une vacuité du trône : l'un est commercial, l'autre managérial et le troisième psychologique.

Premièrement, l'entreprise ROSSI a, en 2019, un enjeu à court terme de redressement et de développement, qui devient la priorité de Bob. La vente est son point fort et un constituant de sa légitimité aux yeux de l'équipe. De ce fait, il est très souvent à l'extérieur de l'entreprise, dans les réseaux et au contact des clients, principalement entreprises et municipalités. Cette activité est reconnue comme efficace et, en même temps, son injoignabilité est souvent considérée comme problématique par toutes les personnes qui ont besoin de son avis sur des dossiers. Le management quotidien est assuré par Jane, qui reste l'interlocutrice privilégiée

pour chacun en matière de gestion. Elle répond aux attentes des collaborateurs, mais pour certaines questions, elle souhaite prendre l'avis de Bob et se plaint ouvertement de ne pouvoir y parvenir (cf. échange du 18.11.19 rapporté page 134).

Deuxièmement, la philosophie managériale à laquelle Bob adhère, contrairement à son oncle principalement mais aussi à son père, consiste à laisser le maximum d'autonomie et de marge de décision aux collaborateurs. Il l'exprime clairement en ce qui concerne l'atelier, qu'il veut « libérer », partant du principe que chez HYPERSOLS, « la production s'autogère » (entretien du 24.10.19 en annexe). Jane, qui a une approche plus organisatrice, liée à son rôle de gestion, mais également basée sur la confiance, se trouve prise entre ces deux extrêmes quand son père lui enjoint d'assurer une présence matinale à l'atelier :

Entretien avec Jane Rossi (10.07.19)

Mon père considère que le matin à 7h30, il faut absolument quelqu'un de la Direction, alors lui, il y est tous les matins. On a un Directeur de travaux (Kurt), c'est lui, la Direction, le matin ! Oui, mais non, « il faut que toi tu sois présente ! ». Bon. Je lui dis tu veux que je fasse quoi ? M'asseoir sur une chaise, et regarder tous les gens défiler, pour aller prendre leur pot de peinture ? Moi, à 7h30, j'ai autre chose à faire... « Oui, alors si ce n'est pas toi ce sera Bob ! ». Je dis : Bob, tu ne le feras pas venir à 7h et demie, ça n'existe pas pour lui.

Le fonctionnement libérateur de Bob provoque un effet paradoxal : lorsqu'il est suffisamment présent (notamment à travers la réunion du lundi qui est son lieu de communication privilégié), il s'impose sur le terrain managérial et montre une attitude responsabilisante pour les équipiers. Ce faisant, il met en œuvre sa philosophie managériale qui justement consiste à laisser les employés se débrouiller en autonomie, sans lui, jusqu'à un certain point d'inconfort, voire d'inquiétude. Elle consiste à laisser le trône vide, sans mettre en péril l'entreprise grâce à la présence de Jane pour ROSSI et de Sanjar pour HYPERSOLS. Néanmoins ce vide laisse aussi la possibilité aux anciens, plus directifs, de l'occuper, au risque qu'une philosophie managériale plus directive se maintienne (cf. Marler et al., 2017). Tant que Jane occupe cet espace vacant, ce n'est pas pénalisant pour le processus de succession, mais cela fait peser sur elle un poids supplémentaire, celui de devoir décider quand et sur quels sujets elle peut se passer de Bob, faute d'un espace de dialogue entre eux.

Troisièmement, dans des temps de conflit intense ou de fatigue (cf. annexe 1), Bob a tendance, par réflexe d'autoprotection, à se replier sur son territoire personnel, dans l'angle HYPERSOLS du bâtiment, angle opposé à celui où se situent les bureaux historiques de Max et Joe, avec Jane

entre les deux (cf. Fig. 5b). Le climat dans la partie HYPERSOLS du bâtiment est reconnu par ceux qui passent souvent d'un côté à l'autre, notamment par des salariés de ROSSI comme Colette, qui y vient souvent, comme plus convivial, plus détendu, plus collectif, moins violent. C'est en partie pour cela que Bob tient à son bureau actuel (le seul bureau fumeur du bâtiment) et n'a jamais pris possession du bureau tout neuf aménagé à côté de celui de son père.

Cette solution de repli géographique est particulièrement sensible lors du premier confinement, qui se déroule en deux périodes : (1) une période joyeuse en mars-avril, pendant laquelle Bob organise des points journaliers ainsi que des moments de dialogue débridés avec tous les présents, afin de trouver des solutions, voire de nouveaux marchés ; à ce moment, Jane est cas contact de son mari, Max et Joe à leur domicile. Puis (2) une période plus sombre en mai, quand Bob et Jane doivent faire repartir l'activité et constatent que Joe gouverne à distance en donnant des ordres par téléphone, au point que certains salariés commencent à s'informer des dispositions légales qui les en protègent. Deux réunions à quatre (« Comex ») sont tenues de façon exceptionnelle, où l'incompréhension règne entre les générations. Bob menace de s'en aller et passe par une période de déprime analogue à celle de septembre 2018. (Cf. annexe 1 « Récit du confinement »). Début juin 2020, il fait le constat d'un retour des anciens aux commandes :

(9.06.20)

Bob : « Ils ont repris la main, ça y est, ce sont eux les patrons à nouveau. Moi je ne vais plus de l'autre côté, ou le moins possible... »

A partir de juillet, l'entreprise engrange beaucoup d'affaires négociées en direct pendant le confinement. Les résultats 2020 sont bons. La réunion du 23 juin fait à nouveau place aux rires, en dépit des masques :

Réunion du 23.06.20 – deux colonnes fusionnées

Bob annonce une nouvelle affaire, un vieil et bel hôpital, 15000m² de sols pour 600K€ !

FANNY : « Qui a fait l'étude ? »

BOB : « C'était un appel d'offre et à la fin, on a été mis en avant par le fabriquant, donc il faudra penser à refaire des trucs avec eux, là et ailleurs. C'est important. »

FANNY : « Et qui va suivre les travaux ? Paul ? »

*Tout le monde se tourne vers le jeune Paul Rossi en riant. **Petite scène de bizutage de Paul. KRAK G4.***

L'effet combiné de tous ces facteurs est de maintenir en pratique le siège de l'autorité dans un état instable de vacuité partielle, au moins à un niveau symbolique, ce dont les collaborateurs sont largement témoins, même s'ils ne sont pas informés de tout. Cette instabilité fait partie du processus de succession. Elle façonne les conditions dans lesquelles les personnes sont obligées de vivre et de réaliser leur travail. En l'absence de toute planification, vu le caractère lent et graduel de l'évolution des pratiques, cela contribue à expliquer, pour ce cas d'entreprise en particulier, pourquoi le processus de succession peut prendre plusieurs années. L'impatience grandit néanmoins, prenant progressivement le pas sur la résignation. Les doutes concernant l'issue positive de la succession pourraient dégénérer en une forme de désespoir, mais celui-ci est compensé par le grand attachement des collaborateurs à l'entreprise : « une entreprise humaine », comme le souligne Sandy (cf. entretien en annexe 4).

Les résultats présentés dans les chapitres 6 et 7 constituent les principaux apports de notre recherche. Celle-ci apporte également plusieurs résultats additionnels, décrits au chapitre 8.

8. Résultats de recherche additionnels

8.1. Retour vers d'autres dimensions de la succession

Au chapitre 2, nous avons repéré dans notre état de l'art quatre visions de la succession : (1) comme constituant ontologique et identitaire, (2) comme schéma temporel fixe, (3) comme forge de personnalités et (4) comme processus improvisé en déroulement (*ongoing*). Dans la discussion, nous avons mis de côté les visions 1 et 3 afin de mieux cibler notre recherche en nous concentrant sur les visions 2 et 4. Il est néanmoins possible, au vu des résultats de confirmer quelques éléments théoriques qui renvoient à deux aspects :

- **Premièrement, l'essence de l'entreprise familiale**, et la manière dont elle se vit.

Il n'y a pas d'ethnographie possible sans un minimum d'étrangeté, sans une position d'*outsider* (Neyland, 2007). Le fait d'être extérieur au monde socio-économique de l'entreprise familiale et de ne pas se présenter comme ayant une connaissance *a priori* du sujet a été un facteur facilitant pour notre recherche. C'était la condition de notre capacité à observer les pratiques sans schémas préconçus, tout en restant capable de les comprendre et de les interpréter grâce au vocabulaire acquis dans le monde de l'entreprise en général.

Par ailleurs, nous n'avons observé – directement ou indirectement – aucune influence de la part d'autres entreprises familiales en contact avec les Rossi, dans le cadre de clubs ou de réseaux.

Le concept de '*familiness*', rappelons-le, n'était pas l'objet de notre investigation. Nous avons pu néanmoins constater deux types d'effets quasi-opposés sur le processus de succession, les uns facilitateurs et les autres ralentisseurs. Ces constats valant pour le cas étudié sans préjudice de leur transférabilité :

- Un premier effet facilitateur de la succession réside dans ce qu'elle est vécue par tous comme un fait normal de l'entreprise familiale, qui plus est teinté d'une connotation positive comme marqueur de la réussite, ce qui accentue pour chacun le sentiment que, dans la période considérée, « faire succession » fait partie de son rôle.

Dans notre cas, la capacité à faire succession reposait sur une prise en charge collective des processus de vente, de production et de gestion pendant la transition, et donc sur le fonctionnement de l'équipe. Or, le climat singulier et affectueux, même dans ses excès, ressortait clairement dans les propos comme une invitation à la tolérance, notamment chez les collaborateurs les plus anciens, comme Kurt, Pablo ou Sandy. Cet effet était amplifié en réunion par l'atmosphère sensible de proximité qui régnait entre les membres de la famille, même dans les moments de tension ou de conflit. Leur capacité à passer en quelques secondes de la colère au rire donnait une dynamique particulière à la vie d'équipe, dans le double sens de mise en mouvement et de régulation. Nous l'avons vu au chapitre précédent.

- Mais ce climat de tolérance affectueuse a aussi un effet clairement ralentisseur, dans la mesure où il invite à la patience alors que l'impatience est clairement exprimée (cf. entretiens avec Sandy et Jane en annexe 4). Il se combine à un autre effet ralentisseur, le désir de conserver un capital historique de compétences. Celui-ci est visible dans la relation père-fils entre Max et Bob, et notamment dans le regret souvent exprimé par Bob de ne pas pouvoir garder le 'Padre' à un poste d'expert dans l'entreprise, du fait de son humeur explosive et de son ingérence incontrôlée. Ralentisseur aussi, le refus de l'acte symbolique consistant à reprendre le bureau paternel. Concernant Joe, outre le respect pour son talent et son expertise, c'est aussi le caractère quasi-sacré des membres de la famille qui le protégeait des critiques et des exaspérations les plus vives. Nous avons constaté cette tolérance bien au-delà des points de rupture prévisibles avec les principaux acteurs de l'équipe, comme Kurt, Colette, Sanjar ou Fanny, mais aussi et surtout avec Jane et Bob.

- **Deuxièmement, la tension entre les figures du successeur et de l'entrepreneur**, telle qu'elle se manifeste au fil des pratiques commerciales et organisationnelles de l'équipe, aussi bien (mais de façon très différente) pour Jane Rossi que pour Bob Rossi.

A la fois dans la manière dont ils sont perçus par les autres, dans la manière dont ils se positionnent et dans la spécialisation de leur action sur un certain territoire organisationnel (commerce pour l'un, gestion de l'organisation pour l'autre) il apparaît que dans cette tension entre les deux figures, Bob tire nettement sur le pôle entrepreneur et Jane nettement sur le pôle successeur.

Jane s'assure le soutien de son père en démontrant sa forte implication, organise l'entreprise en écoutant les salariés, cultive l'image de marque, apprend à connaître les chantiers, le vocabulaire et les techniques. Elle s'approprie le flambeau commercial de la décoration d'intérieur pour les particuliers. De son côté, Bob innove dans la stratégie client et les produits, développe l'entreprise avec ses deux entités juridiques séparées en jouant de toutes les possibilités de sous-traitance, co-traitance et entraide interne, crée une startup pour la transition écologique via la rénovation de l'habitat, et propose même au début de la période Covid de créer une entité spécialisée dans la désinfection.

A plusieurs reprises, Bob évoque l'envie de partir (cf. annexe 1 et annexe 2/Obs#2). C'est cette instabilité même qui conduit les plus proches collaborateurs à le protéger et à lui faciliter la tâche. Jane montre qu'elle est à la fois combattive et adaptable. Dans son parcours de 2019 à 2021, elle s'implique, notamment en communication externe jusqu'à *devenir* l'entreprise ROSSI. Dans les clubs d'entreprises, elle est chaque jour davantage connue comme Jane Rossi, de l'entreprise ROSSI.

Cette double identité croisée héritière-successeuse / héritier-entrepreneur exprime une tension entre Jane et Bob, mais c'est aussi une complémentarité profitable à l'entreprise et un facteur d'équilibre favorable à la succession. A mesure que Jane s'affranchit de la sphère purement gestionnaire où elle était encore en 2019 en raison de son ancienne fonction de responsable administrative, elle accroît sa présence en tant que cheffe d'entreprise sur les réseaux sociaux, où elle met en valeur les dimensions esthétiques du métier à travers des exemples de réalisations basées sur la couleur, endossant ainsi la fibre artistique héritée de son père. Lors d'une vidéo tournée pour la journée des femmes, elle se positionne comme successeuse directe de son père et non pas comme DG partageant le pouvoir avec son cousin, le nouveau Président. Celui-ci n'est pas informé du tournage dans les locaux et le vit comme une prise d'autonomie de la part de sa cousine (cf. annexe 9). L'équilibre des forces entre Jane et Bob est une composante importante du processus de succession, car c'est l'une des clés possibles pour un retrait complet de Joe, transmettant à sa fille plutôt qu'à son neveu, et le remplacement d'un tandem fraternel en tension par un tandem cousinal également en tension. Les deux frères de la deuxième génération, une fois cet équilibre établi, pourraient considérer que le processus de succession est achevé, et qu'ils peuvent vraiment lâcher le gouvernail. Cette hypothèse nécessiterait d'être validée par des observations ultérieures. L'histoire n'est pas terminée.

8.2. Retour vers la théorie des routines organisationnelles

Lorsque nous évoquons plus tôt l'issue ou le vécu réel des pratiques (sous-tendues ou non par la schématisation propre aux routines), il s'agissait d'une extension par rapport à la modélisation effectuée par Martha Feldman, selon laquelle c'est l'issue (*outcome*) des routines qui fait l'objet d'une évaluation et qui par ce biais, rétroagit sur la lettre de la procédure, d'une instance à l'autre (Feldman, 2000; Feldman & Orlikowski, 2011). Une différence notable avec cette recherche est que nous avons regardé des routines plus souples, généralement sous-tendues par des procédures informelles, non-écrites, et partiellement improvisées. Ce que nous avons montré, c'est que la source d'influence qui fait évoluer la structure au fil du temps (donc en particulier la répartition des rôles et des responsabilités) comporte non seulement les '*outcomes*' objectifs, produits de l'action dans une temporalité chronologique, mais également la charge affective positive ou négative qui rend la réalisation de l'action désirable ou pas, facile ou pas, agréable ou pas et ce, pendant qu'elle a lieu.

Nous pouvons donc proposer trois retours par rapport à la théorie des routines organisationnelles :

Retour 1 : Les résultats de Feldman peuvent également s'appliquer à des routines plus fréquentes, voire apériodiques. On constate que les trois modes d'actions repérés par Feldman selon les situations relatives aux *outcomes*, soit :

- Réparer la routine (procéder autrement) si les résultats ne sont pas ceux attendus, ou qu'ils provoquent de nouveaux problèmes,
- Elargir la routine (faire d'autres choses en plus) si elle fait émerger de nouvelles possibilités d'actions ou de nouvelles ressources,
- Redoubler d'efforts (faire mieux) si l'on a obtenu les résultats prévus mais qu'on pense n'avoir pas rempli le vrai but de l'action,

sont compatibles avec nos observations, même si l'action est répétée souvent et surtout même si la procédure à suivre est faiblement codifiée. Cela se fait au prix d'une ontologie processuelle plus « forte » que celle adoptée par Feldman en son temps (voir discussion au chapitre 2 fin du § 2.4.2), ouvrant plus de liberté aux flux d'action.

Retour 2 : Il est intéressant d'intégrer plus directement les affects à la fois comme révélateurs et comme éléments structurants. Reprenons l'exemple de la validation des prix par les

dirigeants, et plus particulièrement le choix contraint et l'agacement de Fanny, qui doit d'abord expliquer à Joe que Bob veut voir les prix avant que le devis ne soit envoyé, alors que, selon Joe, il n'est pas légitime pour le faire, et ensuite essayer de trouver Bob qui n'est jamais là. Ce double agacement, ressenti par l'équipe et partagé entre collègues, donne à la routine une plus grande variabilité et crée de nouvelles conditions pour l'action ultérieure. Le fait d'intégrer dans les *outcomes* de l'action la manière dont elle affecte les acteurs pendant qu'ils la font permet de mettre en évidence une variabilité des routines sur des aspects plus informels, avec une sensibilité plus élevée, et sur des temps plus courts.

Retour 3 : Nous avons pu observer la genèse d'une routine et son évolution au fil du temps et avons tenté de modéliser cette évolution.

Notre but était d'échapper au piège d'une théorisation en étapes qui nous attirerait de nouveau vers une conception spatialisée du temps, en restant dans le point de vue de la routine elle-même, occupant différents modes d'être. Il s'agit d'une théorisation ancrée, que nous allons étayer par des exemples issus de l'observation de terrain.

Le tableau schématique ci-dessous propose une modélisation simple selon laquelle les routines se déplacent entre un état potentiel (ou imaginaire) de non-mise en pratique et un état de régularité, en passant par un état intermédiaire de tentative / répétition / modification, sous l'effets des affects positifs, de la nécessité ou de l'envie, dans un sens, et des affects négatifs, de la lassitude ou du rejet dans l'autre sens.

 Affects Positifs / Nécessité / Envie	Régularité	Affects Négatifs / Lassitude / Rejet 
	Tentative / Répétition / Modification	
	Potentialité	

Tab. 19 – Modèle de changement continu des routines

Application aux routines les plus anciennes : Le planning des travaux repasse chez HYPERSOLS de l'état de tentative (infructueuse) à celui de potentialité, quand Sanjar propose son informatisation. Ce changement d'outillage, bien accueilli, fait revenir la routine du planning à l'état de tentative, puis de régularité. Chez ROSSI, le planning est maintenu dans sa régularité sous haute tension entre deux types d'affects opposés : d'une part les affects positifs

de Joe, sa conscience élevée de la nécessité et son envie, et d'autre part les affects négatifs dus aux aspects excessifs et caricaturaux qui génèrent une forte lassitude chez les conducteurs de travaux.

Application aux nouvelles routines presque stabilisées : la mise en commun des ventes de la semaine provoque dès sa mise en application une réaction ludique et positive, du fait qu'il n'est rien demandé d'autre que de venir avec son chiffre sur un post-it ou sur son cahier, et non pas de remplir un tableau Excel. Elle passe très rapidement à l'état de tentative répétée. L'effort demandé est faible au regard de la satisfaction de voir le chiffre d'affaires acquis. Le fait d'avoir une réaction tolérante de la part de Bob, joyeuse quand les chiffres sont bons mais pas blessante dans le cas contraire, met l'accent sur le fait que la routine consiste seulement à apporter ses chiffres et les additionner, pas forcément à les comparer entre eux. Les inégalités entre les chiffres ont en effet des causes multiples non nécessairement liées à une performance du métreur et il est explicitement convenu qu'on ne les discute pas. La balance des affects pousse la routine vers le haut du tableau (Tab. 19 ci-dessus). Au bout de quelques semaines, les affects positifs engendrés par les prises de positions appréciatives de Max et Joe accentuent encore le mouvement vers la régularité. C'est ensuite la répétition et l'habitude de cette routine qui, jointe à d'autres échanges sur les devis gagnés ou perdus, favorisera le développement du chiffre d'affaires, nouveau facteur de renforcement positif. Le retour du tableur en 2021 se fera à faible coût pour les équipiers puisqu'il s'agit d'un tableau unique assumé par Pablo, lequel en reçoit un signe de reconnaissance de la part de Bob. La routine peut ainsi osciller sans risque entre modification et régularité.

Application à la disparition des routines : l'utilisation des tableaux Excel individuels existait à l'état d'ébauche en 2018. Leur impression et leur tenue à jour passent par une période active en mars 19, où l'on en fait une copie pour chacun. Souvent, Sandy s'en charge pour rendre service et contribuer à la valorisation du travail effectué en amont, utilisant le logiciel partagé BatMoney, ainsi qu'à l'harmonisation progressive des formats. Mais les chiffres issus de l'applicatif doivent être reportés sur Excel. Par ailleurs, l'usage qui est fait de ces feuilles n'engendre que des affects éprouvants. Au lieu que chacun commente son tableau, on s'aperçoit qu'ils servent uniquement à mettre au courant Max et Joe de l'état des devis en cours, ce qui apparaît à tous comme une régression. Quand on s'attarde sur un tableau, personne ne suit et c'est pénible à vivre. Donc on ne lit plus les tableaux. Au bout de quelques semaines, Sandy et Claire constatent que l'essentiel des documents va directement à la poubelle ou reste à trainer sur la table à la fin de la réunion : gâchis de papier peu écologique. Au mois de mai on ne les

utilise plus. En octobre on arrête de les imprimer. En novembre Joe demande pourquoi. Toute l'équipe lui explique que désormais, chacun peut s'imprimer les tableaux dont il a envie. La routine est abandonnée.

Application à des routines qui n'arrivent pas encore à voir le jour : Exemple du suivi des délais de réponses sur les devis. Du fait d'avoir changé le but de la réunion, on a enlevé la pression spécifique sur les devis en retard, et constaté qu'elle ne venait pas toujours des clients mais avant tout des dirigeants. La pression revient ensuite dans le cadre des contrats à bons de commande, pour des clients stables avec qui le contact devient direct et régulier. Bob soulève la question à nouveau le 18.03.19. Pablo se met en colère. On n'entend plus parler de ce sujet pendant deux ans. En avril 21, Bob revient à la charge en suggérant la mise en place d'un indicateur mesurant les délais de réponse. Fanny objecte qu'il vaut mieux faire les devis que compter combien de temps on met à les faire. Une discussion très ouverte s'ensuit afin d'essayer de trouver le même esprit ludique que pour la mise en commun des chiffres, mais cela ne donne rien. Pour l'instant, la routine est toujours à l'état de potentialité.

Parfois les routines se regroupent entre elles ou au contraire se fragmentent en faisant apparaître une sous-routine, comme pour la consolidation des chiffres HYPERSOLS. Mais même dans ce cas, elles continuent à évoluer de la même façon, selon le même schéma.

8.3. Autres présences du temps dans la vie de l'entreprise

Un dernier résultat tiré de notre ethnographie consiste à illustrer l'importance d'une conception souple et élargie du temps, évoquée plus haut, à travers quelques exemples de spécificités culturelles de l'entreprise que nous avons observée pendant trois ans.

Culture de la rénovation et du patrimoine : le temps transformateur est à la fois porteur d'usure et d'embellissement. Il fait la valeur du patrimoine et justifie que les municipalités y consacrent un budget. Il justifie par ailleurs la constitution d'un corps de compétences professionnelles propres à l'activité de rénovation, fonde l'image prestigieuse d'une entreprise et nourrit ses valeurs. Dans toute rénovation, comme on l'a vu lors de l'incendie de Notre-Dame (obs. #30 du 16.04.19) il y a à la fois une quête d'éternité, un deuil de ce qui n'est plus et une opportunité d'innover et de se développer.

Innovation et tradition : ce paradoxe apparent est un thème de recherche sur les entreprises familiales, qui doivent renouveler leurs produits et leurs méthodes pour rester compétitives, et peuvent le faire de différentes manières selon la façon dont la tradition est imprégnée dans la culture de la génération en cours (Erdogan et al., 2020). Nous l'avons vu lors des discussions sur des matériaux tels que la peinture aux algues, bien adaptée pour les crèches, ou la peinture thermo-isolante, décrite par les fabricants de matériaux d'isolation traditionnels.

Le bâtiment et l'écologie : caractéristique de l'époque, la thématique du recyclage touche non seulement les produits mais aussi la façon de gérer les outils et les déchets, sachant que cette gestion est aussi un facteur de rentabilité²² et une exigence pour les marchés publics, au même titre que la consommation des véhicules. L'urgence écologique génère des opportunités pour une entreprise spécialisée dans la rénovation. D'une manière plus profonde, commune à toutes les entreprises qui travaillent la matière, elle sollicite les mythologies du temps : notre époque voit l'abandon d'une vision du temps purement cyclique propre à la gestion, héritée de l'époque où, ignorant les externalités, le cycle de gestion se répétait à l'identique chaque année. Aujourd'hui, on prend en compte les problématiques d'accumulation (des déchets) et d'épuisement (des ressources) et paradoxalement, on renoue aussi avec une mythologie de

²² Cf. la technique du « calepinage », qui consiste à anticiper au plus juste la quantité de matière qu'il faudra en fonction des dimensions de la pièce, par exemple selon la largeur des plaques de plâtre.

l'éternité à travers le thème de l'économie circulaire, qui tente de restaurer le caractère cyclique apparent de l'univers comme un but à atteindre.

La prospérité, maitresse du jeu de pouvoir : nous avons vu Aion dans les mythologies les plus récentes comme maître des récoltes qui favorise la végétation (Parrish, 1993). A travers le développement du business et de la rentabilité, Bob le successeur joue une grande partie de sa crédibilité sur une prise en compte plus réaliste et plus mobilisatrice de la prospérité (actuelle et potentielle) de l'entreprise que celle des anciens. Il se présente comme l'apporteur d'une nouvelle prospérité, tandis que l'autorité des prédécesseurs reste fondée sur la preuve que l'ancien modèle est valide, parce qu'on a tenu jusque-là.

Articulation entre saisonnalité et opportunité : Dans le bâtiment, certains travaux sont saisonniers ou liés au calendrier scolaire, comme les travaux de façade ou la réfection des cantines. La saisonnalité du marché (à la fois cycle de Chronos et présence d'Aion source de richesse) engendre des opportunités qu'il faut saisir, tout comme la nature propose à l'homme des fruits qui doivent être cueillis mûrs sous peine d'en perdre le bienfait, faisant en quelque sorte de Kairos le messager d'Aion auprès de l'entrepreneur.

« **Notre entreprise à de l'avenir à nouveau !** » Dans le moment présent, tout l'avenir et tout le passé sont contenus, mais le présent d'un jour n'est pas celui d'il y a trois mois ; le passé et le futur y sont toujours entièrement contenus et pourtant, tout est différent : les chiffres, les commandes, les devis, les encaissements, les embauches. Lors d'un entretien avec Hans, conducteur de travaux récemment embauché, nous évoquons un changement d'état d'esprit des salariés après les mauvais résultats de 2018 : on passe, au cours du printemps 2019, d'une inquiétude sur la question 'est-ce que notre entreprise va durer ?' à une sorte de nouvelle énergie, qui pourrait s'exprimer par : 'notre entreprise a de l'avenir à nouveau !'

Résistance à la planification et à l'anticipation : nous avons étudié la façon dont les choses adviennent par le jeu des interactions, en pratique, sans planification. Erigée quasiment en art de vivre par Bob Rossi, l'improvisation surprend et parfois agace, mais elle contamine même Jane et s'impose à elle. Bob s'y adonne par une forme de superstition autant que par goût de l'aventure et peur de l'ennui, au sens de Jankélévitch (Marchais-Roubelat, 2018). Mais la séduction de l'instant présent est également partagée par les deux prédécesseurs, pour qui l'humeur du jour est toujours dominante devant n'importe quel projet. La résistance à la

planification est notamment illustrée par les rapprochements au fil de l'eau entre les deux entreprises, inévitables sans être jamais pensées dans le cadre d'un plan.

Si cette absence totale de planification à moyen-long terme peut être considérée comme positive, non pas un obstacle pour la succession mais plutôt un facilitant, ce n'est pas tant l'œuvre de Kairos que celle de Mètis, l'intelligence rusée et pratique des Grecs, si présente dans l'esprit du bâtiment qu'elle fournit son étymologie au *mètreur*, celui qui mesure et doit parfois ruser pour traduire, par exemple, la surface biscornue d'un escalier en temps passé par le peintre. Le temps qui intervient ici, c'est celui du séchage des enduits et des couleurs, un temps qui est à la fois facteur de qualité et risque permanent. Mètis donc, selon l'helléniste Monique Trédé, doit être vue « comme savoir technique plutôt que ruse, si le mot se rattache bien à la racine “mesurer” de *mètron* » (Trédé, 2011, p. 1467).

Quatrième partie : conclusion

9. Apports, limites et perspectives

9.1. Apports de notre recherche

Au début de ce travail, nous nous sommes appuyés sur le constat que la succession entre parents et enfants dans une entreprise familiale occupe un intervalle de temps long (plusieurs années), même si son début et sa fin ne sont pas forcément matérialisés par des dates précises (Cadieux & Lorrain, 2002) et qu'il s'agit d'un processus et non pas d'un évènement (Handler & Kram, 1988 ; Le Breton-Miller et al., 2004). Ceci nous a amené à poser la question :

L'entreprise fonctionne-t-elle d'une manière particulière pendant que la succession a lieu ?

Ce qui peut se décomposer en deux questions symétriques :

- **Le temps de la succession se ressent-il dans les pratiques dans l'entreprise ?**
- **Réciproquement, quel est l'effet des pratiques sur le processus de succession, son mouvement et sa vitesse ?**

Partant d'une revue de la littérature sur la succession familiale, nous nous sommes placés dans le courant des recherches processuelles sur la succession, inspirées par une vision Heideggérienne de la stratégie comme '*practical coping*', consistant à habiter le changement plutôt qu'à le construire (Chia & Holt, 2006; Gherardi, 2009). Nous l'avons fait en prolongement des études sur la succession familiale '*as practice*' effectuées en Suède à travers une grille de lecture interactionniste et structurationniste (Haag, 2012; Helin & Jabri, 2015). Nous nous sommes appuyés sur les travaux de K. Haag (2012) à la fois au plan théorique et méthodologique. Il était dès lors important de tenir compte des spécificités de notre terrain par rapport au sien, une entreprise familiale suédoise prospère et pacifiée, où le collectif managérial en famille préexiste à l'horizon de la succession, tandis que nous considérons deux entreprises en difficultés financières, des relations chargées d'affects douloureux, et une succession sans plan mais marquée par le sentiment d'impatience.

Après une phase de découverte du terrain, nous nous sommes progressivement centrés sur un ensemble de pratiques et de routines liées à la réunion hebdomadaire de suivi commercial, qui jouait un rôle stratégique pour la vie de l'entreprise et constituait le seul espace de dialogue régulier entre les dirigeants familiaux et leurs plus proches collaborateurs et collaboratrices. Au plan méthodologique, l'observation de ces routines nous a conduit à puiser dans les travaux de Martha Feldman, amenant à une lecture structurationniste des routines organisationnelles comme moteur autonome de changement (Feldman, 2000; Feldman & Pentland, 2003). Enfin, la nécessité d'une immersion, en présence d'une charge affective vécue au quotidien, nous a orientés vers une approche ethnographique ouverte à cette réalité (Gherardi, 2009 ; Moriceau, 2019).

9.1.1. Réponse à nos questions initiales

Le temps de la succession se ressent-il dans les pratiques dans l'entreprise ?

Pour percevoir ce que l'on peut appeler « le temps de la succession » nous avons adopté une conception multiple du temps, en partant du renouvellement complet proposé par les théoriciens du temps processuel vécu (Chia, 2002 ; Chia & Holt, 2006). Nous avons tenté de le réconcilier avec des conceptions antérieures, à la fois comme chronologie mesurable, comme irruption continue des événements et comme source permanente de la prospérité possible.

L'immersion au sein de l'équipe nous a permis de voir de nombreux aspects qui matérialisent le caractère spécifique de ce temps de la succession, détaillés au chapitre 6. La présence simultanée ou non, toujours créatrice de tension, des membres de la famille ; une liberté de parole qui inclut la critique et même la moquerie de la part des collaborateurs envers les dirigeants ; l'introduction de sujets relatifs à l'organisation ainsi qu'à la stratégie, et l'apparition d'une dynamique d'entraide structurée.

Le temps de la succession se ressent, en conditions d'immersion, par une multitude de petits craquements ou *enactments* (cf. Ch. 7, §7.3.2), qui modifient les conditions de socialisation et rendent perceptibles les ouvertures au changement. Le fait que ces voies vers de nouveaux possibles soient perçues en commun fait lien avec notre deuxième question :

Quel est l'effet des pratiques sur le processus de succession, son mouvement et sa vitesse ?

En devenant le lieu de pratiques spécifiques qui la constituent, la réunion du lundi devient une instance managériale à part entière, un espace de dialogue auquel les dirigeants familiaux des deux générations sont obligés de participer pour maintenir ou affirmer leur position. Le collectif est soutenu par la génération montante, qui en structure l'ordre du jour et l'élargit par une pratique plus participative du management. Au fil du temps, des acteurs de niveau intermédiaire sont mis en avant et trouvent leur place, parfois après un long historique de dénigrement.

Plus cette conscience de fonctionner en équipe est partagée et discutée, dans le cadre des activités courantes, plus le changement s'installe. En effet, la réflexivité qui n'est pas amenée par des conversations rationnelles entre dirigeants sur l'évolution des rôles est suppléée par la réflexivité émergente de l'équipe. A ce titre, nous suivons les théories de l'apprentissage organisationnel qui mettent en lumière le caractère émancipateur de la réflexivité en équipe (Argyris & Schön, 1978, 1995; Senge, 2006). La présence d'un observateur a peut-être ajouté un effet de miroir à cet apprentissage, mais il est difficile de mesurer à quel point, sauf à revoir les membres de l'équipe dans un an ou deux et à les interroger à ce sujet.

En termes de vitesse, nous apportons une confirmation aux théories du changement recommandant de trouver – et idéalement de laisser s'établir - la bonne vitesse, le bon « *pacing* » pour employer le terme de Patricia Klarner (2010), c'est-à-dire : ni trop vite, ni trop lentement. La plupart des recherches antérieures sur la succession connectent le succès avec l'acceptation des nouvelles règles par les anciens dirigeants, ainsi que des décisions significatives. Nos observations montrent que le processus engage l'ensemble des pratiques dans une dynamique où les uns comme les autres voudraient à la fois aller (1) plus vite, car la transition est inconfortable et que les conflits d'autorité dus au trop grand nombre de chefs sont difficiles à vivre mais (2) pas trop vite, car le maintien de certaines habitudes de travail fait partie de la substance même des pratiques et apporte un sentiment de sécurité, particulièrement en temps de crise et dans une dynamique de redressement financier. C'est donc l'élasticité affective des pratiques – leur capacité à se déformer et à se maintenir - qui fixe son propre tempo, un tempo réel qui sera « le bon » à condition qu'il soit sensible pour les participants, les rendant capables de suivre le mouvement.

Un constat important nous semble être l'absence d'un point de vue organisateur qui regarderait la succession afin de la diriger. Le jeu entre tous les facteurs que nous avons vus en action inclut la subjectivité et l'agentivité des personnes au même titre que les faits matériels, révélant un mouvement qui les englobe tous et se déroule avec sa propre dynamique. Cela constitue une explication plausible à la fois de la grande longueur et de la régularité relative des durées couramment constatées dans les théories de la succession. Parce que, du point de vue des pratiques situées, les acteurs se trouvent à l'intérieur du processus et non pas à l'extérieur (qui serait le point de vue des théorisations du *succession planning*), il s'ensuit que le processus contient aussi – et enferme - la volonté des acteurs. Ce résultat s'écarte d'une lecture managériale du changement en donnant plus de poids au cours des choses, et moins à l'action calculée des responsables. Il pourrait, dans une recherche ultérieure apporter des éléments pour une relecture de la figure de l'entrepreneur comme le produit d'une esthétique sociale contextualisée.

Le fait d'avoir tenté de réconcilier différentes conceptions du temps nous permet de le voir aussi bien comme la source du changement que comme une mesure de son effectivité. La socialisation et la réflexivité de l'équipe élargie « font succession » même en l'absence de tout dialogue constructif entre les dirigeants, et presque malgré eux. C'est au cours de ce mouvement que l'entreprise donne sens à ce qu'elle vit comme étant un processus de succession. Nous avons enfin pu constater l'absence d'horizon prospectif, la tension entre présent et futur se limitant à une forme d'impatience croissante.

Les réponses à ces deux questions symétriques nous permettent de conclure que oui, l'entreprise fonctionne d'une façon particulière pendant que la succession a lieu. Nous verrons plus loin comment ce résultat complète la vision de la succession comme espace temporel divisé en un certain nombre de phases ou d'étapes.

9.1.2. Consolidation des études processuelles suédoises

Kajsa Haag s'est attachée à montrer que « faire succession » est une activité continue et collective impliquant toute la famille, de façon harmonieuse et sans que cela soit pensé comme un problème à résoudre (Haag, 2012). Elle pose trois conclusions, observant que la succession tire son origine de la socialisation, qu'elle est incluse dans les routines quotidiennes et enfin

qu'elle progresse sans dessein préétabli. Alors que son cas pouvait sembler singulier par la qualité des rapports qui y règnent, nos résultats confirment ses conclusions et permettent de les élargir à des cas – nombreux au vu de notre approche de la littérature sur l'EF – où le tempérament, la culture et l'histoire personnelle des dirigeants, prédécesseurs autant que successeurs, font qu'ils ne sont littéralement « pas prêts » (Marler et al., 2017) et pas capables d'établir un accord entre eux. On voit alors que toute l'entreprise, ou au moins une large équipe, peut aider à faire succession en évitant la reprise de contrôle par les anciens, sous réserve d'être suffisamment responsabilisée et suffisamment apte au jeu collectif.

Un apport particulier est de constater que les interactions avec des acteurs non-familiaux, réputés de second plan, font succession tout autant que les échanges entre les dirigeants familiaux, et que la succession, une fois considérée par l'ensemble du corps social de l'entreprise comme étant le sens de l'histoire, se produit jour après jour en dépit des affrontements liés aux caractères dominants.

Les intentions, les colères et les aspirations des différents acteurs de la succession sont contenues dans le processus auquel elles s'adaptent et qu'elles orientent au cours du temps, ce qui interroge la stratégie de la transmission en tant que décision. Les conflits qui ne trouveraient pas d'issue, au sens d'une approche managériale de la succession comme accord entre leaders, sont en partie gérés par le collectif qui, de ce fait, contribue à produire la succession.

9.1.3. Evolution continue des routines organisationnelles

Nous avons utilisé les indications méthodologiques de Martha Feldman pour l'accès aux routines, avec toutefois une adaptation nécessitée par la réalité d'un terrain de recherche en mouvement, vivant l'activité à très court terme. Nous avons d'abord observé la socialisation des pratiques au sein de l'équipe, et dans un deuxième temps identifié les routines à travers leur répétition et leur structuration progressive. Certaines de ces routines ont évolué entre une grande régularité et une quasi-absence de mise en œuvre. Par ailleurs, la plupart étaient chargées d'affects, capacitants ou incapacitants pour les participants (cf. Ch.5, § 5.4.2).

L'analyse structurationniste de Feldman (2000) s'appuie sur un aller-retour entre l'aspect ostensif des routines et leur aspect performatif (cf. Ch.2 § 2.3.4). C'est un mécanisme adaptatif d'interaction entre la formalisation des routines et leur produit ou '*outcome*'. Nous montrons

que cette approche convient aussi pour des routines à courte périodicité, voire apériodiques, naissantes, peu formalisées ou fortement évolutives. Notre approche a consisté à étendre la définition de l'*outcome* en y intégrant en continu les affects, de façon qu'il contienne à la fois les résultats produits par la routine et le vécu des acteurs pendant qu'ils l'effectuent.

Nous proposons un schéma d'évolution continue des routines, entre la potentialité non-réalisée et la régularité formelle (cf. Tab. 19, p.282). Dans ce schéma, nous qualifions les routines par un état allant de la Potentialité à la Régularité, avec un état intermédiaire que nous avons nommé 'Tentative-Répétition-Modification'. Nous expliquons comment l'influence des affects positifs autour d'une routine donnée fait évoluer son état en direction de la régularité, tandis que les affects négatifs le font revenir vers l'état de simple potentialité.

9.1.4. Retour vers les modèles de la succession en phases et étapes

En reconstituant *a posteriori* l'histoire de la succession à partir de nos données, nous avons pu nous rapprocher de modèles comme ceux de Cadieux et Lorrain (2002, 2004) ou de Gersick, Lansberg, Desjardins et Dunn (1999). Toutefois, l'analyse dans le temps vécu force à questionner les frontières entre les phases, ainsi que leurs recouvrements. Notre terrain parcourt pendant une longue période la superposition entre intégration, règne conjoint et retrait. Faute de savoir trancher dans quelle phase on se trouve à l'instant présent, le courant de recherche processuel où nous sommes placés suggère de considérer les phases comme un faisceau de processus concomitants. Le sens des phases s'en trouve parfois nécessairement reformulé, comme dans le cas du règne conjoint qui pourrait, dans un cas comme le nôtre, correspondre à un processus de comparaison ou même de compétition entre les pratiques managériales des anciens et des nouveaux.

Une fois les successeurs officiellement positionnés sur leur nouveau poste, il reste encore une longue période incertaine avant que la succession n'appartienne au passé. Notre réponse porte sur le moteur interactionnel permettant de circuler dans cette cartographie temporelle, et même au-delà de ce qu'on pourrait appeler le début de la fin. Ce moteur, alimenté par le désir de la transition et les craintes qu'elle génère, assure à la fois le franchissement d'étapes et l'avancée dans des zones exposées à la stagnation, voire au recul. Son effet est notamment de déterminer l'adaptation des rôles par la pratique, sans description ni accord.

9.2. Limites méthodologiques

9.2.1. Inhérentes au *single-case* longitudinal

Nous voyons au terme de cette recherche l'abondance de ce qui, dans notre matière issue du terrain, est lié à la personnalité des collaborateurs, familiaux ou non-familiaux. Particulièrement dans une approche inspirée par la *Grounded Theory*, on pourrait dire que tout, dans notre acquisition de données, dépend non seulement du contexte et du métier de l'entreprise, du lieu, des personnalités qui y interagissent mais aussi de notre relation avec elles ; et donc mettre en doute la transférabilité de nos résultats.

Néanmoins, la valeur de la discussion réside aussi dans la confrontation entre la méthode par laquelle nous avons produit les données et les cadres théoriques existants. Or, cette méthode peut être reproduite aisément. Il serait donc intéressant de voir si avec une méthodologie semblable mais dans une autre entreprise, on arriverait à une connaissance qui puisse entrer en discussion et se cumuler avec celle que nous proposons.

9.2.2. Inhérentes aux bornes du chantier d'observation

A de rares exceptions près, toute l'observation s'est limitée aux locaux de l'entreprise, ce qui a exclu les deux contextes au contact des clients, jugés trop sensibles, que sont la vente et les travaux. Ces décisions ont été prises en cours de route, compte-tenu du climat tendu en interne. Les périodes de confinement n'ont pas été des facteurs facilitants, bien qu'elles aient apporté une vision singulière et précieuse sur le changement.

Concernant la vente, les raisons sont principalement liées à la crainte de provoquer un rejet de notre présence, compte-tenu du positionnement volontairement non-intrusif affiché :

- Difficulté de planification, manque de temps à nous consacrer par les intéressés,

- Crainte de perturber le terrain d'observation et de ne pas observer la réalité habituelle, voire de gêner les personnes dans leur relation client.

Concernant les travaux réalisés sur les chantiers, il s'agit d'une évolution du design de recherche par rapport à la vision initiale, fin 2018. Au moment charnière du début des observations du côté ROSSI, nous imaginions encore la possibilité d'aller voir les ouvriers sur les chantiers. Cette possibilité sera ensuite également écartée comme gourmande en temps de préparation, perturbante pour la vie de l'entreprise et aussi du fait de la richesse des données que nous récoltions sur les routines de l'animation commerciale.

9.2.3. Inhérentes au recours à la mémoire pour reconstituer le réel

La méthode d'observation utilisée, sans enregistrement (hormis pour les entretiens) fait apparaître la difficulté de recourir à la mémoire pour reconstituer une image du réel. Le récit est nécessairement lacunaire et teinté de subjectivité. Nous n'avons pu exploiter que ce que nous avons perçu, noté, enregistré. Nous avons pris toutes les précautions possibles dans la restitution des verbatim, reconnaissant parfois l'existence de blancs, dus à l'impossibilité (notamment dans les premières réunions et dans les moments de grande tension) de prendre en note des conversations chaotiques où les phrases se bouscuaient. Nous avons tenté, chaque fois que possible, d'en rendre le thème et le climat. Lors des entretiens, nous avons également constaté la difficulté éprouvée par les personnes elles-mêmes à retrouver la trace de moments auxquels elles avaient pourtant physiquement participé et à les situer dans le temps.

Enfin, l'orientation par la question de recherche pose aussi des filtres en termes d'acquisition de données qui agissent à la fois sur la perception, la mémoire, la prise de notes et l'exploitation de celles-ci.

9.3. Perspectives de recherche

9.3.1. Quelle vie de l'équipe dans une succession « simple » ?

Que peut-on appeler une succession simple, en comparaison avec notre terrain et en tenant compte des écarts vus avec les études de cas de Kajsa Haag et Jenny Helin, ainsi qu'avec ceux, non problématiques, de Cadieux et Lorrain (2002 ; 2004) ou encore avec ceux, plus problématiques, de Chabaud et Yezza (2020) ? On pourrait la définir suivant des critères tels que :

- Une entité unique au sens de la structure du capital,
- Un seul prédécesseur qui serait « prêt » au sens de Marler, Botero et de Massis (2017),
- Une convergence stratégique avec des successeurs formés aux métiers de l'entreprise,
- Une continuité au niveau du marché et des offres.

Compte-tenu du nombre et de la diversité des EF, il en existe probablement beaucoup qui satisfont ces critères. Ceux-ci demandent toutefois à être questionnés, sachant que des auteurs soulignent que les PME « ne sont simples qu'en apparence » (Haag, 2012) et que le conflit est « une manifestation naturelle de la vie » (Astrachan, 2019). Par ailleurs, simple ne signifie pas nécessairement facile, contrairement à une confusion coutumière du langage courant.

Les mêmes questions pourraient être posées : qu'appelle-t-on alors « le temps de la succession » et comment se ressent-il dans les pratiques du collectif qui entoure les dirigeants ? En particulier, va-t-on observer une évolution dans le positionnement de tous les acteurs non-familiaux, dans la valorisation de leurs compétences, dans leurs sujets de conversation ? Quel effet ce temps aura-t-il sur la conscience réflexive d'un collectif, élargi ou non, et sur l'élaboration d'une stratégie sans dessein (Chia & Holt, 2006) ou sur le sens donné à la pratique d'un management possiblement différent, amené par le nouveau chef ?

Par contraste avec nos résultats, on pourrait ainsi interroger le fait (1) que la complexité de la succession est un facteur favorisant pour la construction d'une équipe, tandis que la simplicité

de la succession rend celle-ci moins nécessaire, et (2) que la simplicité de la succession peut aussi être elle-même un effet de l'existence préalable d'une équipe forte autour des dirigeants, assurant la continuité, en prolongement des conclusions de l'école suédoise.

9.3.2. Quel rôle pour les clients, les ouvriers et les partenaires dans une succession '*as practice*' ?

Notre observation s'est centrée autour de la réunion du lundi et de toutes les pratiques dont elle est le reflet, mais hormis les membres de l'équipe centrale, d'autres personnes ont été rencontrées et impliquées de manière plus distante : des ouvriers peintres, des fournisseurs, des sous-traitants et des free-lances, des consultants, et au-delà : des confrères, des élus locaux, des clients (ainsi lors des vernissages annuels d'expositions). Nous avons noté indirectement des témoignages appréciatifs de l'avancée du processus au sein des réseaux d'entreprises locales.

Le but serait d'aller plus loin dans l'idée que les pratiques, comme socialisation en mouvement, englobent la volonté des dirigeants familiaux dans quelque chose de plus large, et donc de s'écarter encore plus d'une approche managérialiste centrée sur la psychologie des leaders, très présente à propos de l'entreprise familiale et notamment autour du thème de la succession. Cette perspective étendue est déjà présente dans l'analyse des résistances à la succession de Handler et Kram (1988), à des niveaux imbriqués allant du fondateur à l'environnement économique, en passant par la famille et l'organisation. Elle y prend cependant la forme d'une analyse de la littérature qui agrège, comme une mosaïque, des concepts et des méthodologies de nature très différentes.

Tout en conservant une seule approche méthodologique cohérente, il serait envisageable d'inclure un plus grand nombre d'acteurs internes et externes dans le champ d'observation. On pourrait alors puiser également dans la théorie des parties prenantes, dont le but est d'éclairer les effets et les possibilités d'une gouvernance de l'entreprise incluant l'ensemble des acteurs dont sa survie dépend (Bonnafeous-Boucher & Rendtorff, 2014).

La question posée serait alors : la succession est-elle l'effet du désir non formalisé d'une large structure sociale et économique en mouvement, désir auquel elle répond pas à pas ?

9.3.3. La formalisation des routines est-elle le fruit des affects ?

La théorisation des routines organisationnelles a tenté de cerner l'origine et la raison d'être de celles-ci, en opposant une approche managérialiste et téléologique, qui les voit comme recherche de performance, et une vision structurationniste qui les voit plutôt comme un produit naturel de l'action (cf. Ch. 2, § 2.4.3).

Le fil rouge de cette théorisation est que les routines existent en tant que « schémas reconnaissables et répétitifs d'interaction entre multiples acteurs (Feldman & Pentland, 2003, p. 93) ». Dans l'exposé de nos résultats de recherche, ayant suivi une méthode qui commence par l'observation des pratiques dans un cadre de socialisation intégrant les affects, nous avons suggéré que les routines peuvent apparaître dans un état de formalisation et de régularité variable, qui peut évoluer au cours du temps, dans les deux sens, entre une absence complète de manifestation (qui n'exclut pas leur potentialité) et une pratique formelle, outillée et consciente (exemple des revues de chantiers dans les deux entreprises à diverses époques, §5.4.2, p. 209-212).

Nous avons suggéré également que la pression des affects au sein du cadre de socialisation peut diriger le changement d'état d'une routine donnée, au-delà du dialogue modificateur entre la lettre qui contraint ou autorise et l'action qui a lieu de son propre fait.

La question que l'on peut poser, pour questionner plus loin l'ontologie des routines serait : existent-elles en permanence, et dans quel état ? Peuvent-elles passer de l'existence à la non-existence, et comment ? Leur existence même affecte-t-elle les participants de telle façon que ceux-ci, dans leur pratique socialisée, *énactent* leur apparition ou leur disparition ?

Une formulation extrême serait : les routines elles-mêmes sont-elles le fruit des affects ?

9.3.4. Peut-on voir des processus distincts à l'œuvre en parallèle dans la succession ?

Les études processuelles invitent à voir la vie des organisations et les changements qui s'y opèrent d'une façon indissociable de la temporalité en mouvement dans laquelle ils se produisent (Langley et al., 2013).

Comme nous l'avons suggéré au paragraphe 9.1.4 de cette conclusion, on peut distinguer, en empruntant les dénominations et le sens des phases de la succession, un processus d'initiation, un processus d'intégration, un processus de comparaison sélective des pratiques managériales, un processus de retrait... Ces processus concernent différents acteurs, avec des transformations personnelles distinctes (ex. intégration vs retrait) ce qui permet de les penser séparément. Cependant, l'ensemble des interactions qui existent entre les personnes, tout au long de l'histoire de l'entreprise, peut rendre les processus interdépendants (ex. le retrait du parent est une forme d'initiation pour l'enfant). Par ailleurs, certains processus pourraient être particulièrement intenses et marquants à des moments délimités dans le temps, quelque part entre leur début et leur fin éventuelles, donnant ainsi leur nom aux phases.

Nous avons vu que certains processus suscitent un intérêt et une focalisation particuliers, comme la préparation du successeur par la famille (Robic et al., 2014) ou encore l'endossement par les prédécesseurs de rôles spécifiques qui contribuent à faciliter leur retrait (Cadieux, 2007) ou encore la lecture interactionniste qui éclaire la construction intime de la légitimité d'un ou d'une dirigeante, dans le cadre d'une socialisation en équipe (Pailot et al. 2015). Nous avons vu enfin que le côté humain ne saurait occulter les restructurations matérielles de l'entreprise, qui occupent d'autres dimensions et d'autres regards (Gersick et al. 1999).

Si la succession familiale est globalement un processus, peut-on la décomposer plus finement en plusieurs processus distincts se déroulant de façon parallèle et si oui, lesquels ? S'ils sont à la fois simultanés et distincts, quelles sont leurs interdépendances ?

Ce questionnement permettrait d'éclairer sous un angle processuel et de connecter entre elles d'une façon nouvelle des thématiques propre à la succession telles que la construction personnelle de l'entrepreneur-successeur (homme ou femme), les mutations organisationnelles et stratégiques, la transition entre pratiques managériales d'hier et de demain, et enfin, les problématiques de la résistance et du deuil.

Bibliographie

- Aktouf, O., & Frimousse, S. (2014). Du Normatif au participatif : L'importance de l'adhésion. *Question(s) de management*, n° 5(1), 111-126.
- Aldrich, H. E., & Martinez, M. A. (2001). Many are Called, but Few are Chosen: An Evolutionary Perspective for the Study of Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(4), 41-56.
- Allouche, J., & Amann, B. (2000). L'entreprise familiale : un état de l'art. *Revue Finance Contrôle Stratégie*, 3(1), 33-79.
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Addison-Wesley.
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1995). *Organizational Learning II: Theory, Method, and Practice* (First Edition). Addison-Wesley.
- Aronoff, C. E., & Ward, J. L. (1998). Reinterpreting traditions in changing times. *Nation's Business*, 86(7), 60.
- Aronoff, C.E., McClure, S., & Ward, J.L. (2011). *Family Business Succession: The Final Test of Greatness* (2^e éd.). Palgrave Macmillan.
- Arrègle, J.-L., & Mari, I. (2010). Avantages ou désavantages des entreprises familiales ? Principaux résultats des recherches et perspectives. *Revue française de gestion*, 36(200), 87-109.
- Astrachan, C. B. (2019). Successful Successions are Never Smooth. *Entrepreneur & Innovation Exchange*.
- Aubry, C., & Wolff, D. (2016). La transmission d'entreprise : Un objet d'étude complexe, entre sciences de gestion, anthropologie et psychologie. *Vie & sciences de l'entreprise*, 201, 32-50.
- Bakken, T., Holt, R., & Zundel, M. (2013). Time and play in management practice: An investigation through the philosophies of McTaggart and Heidegger. *Scandinavian Journal of Management*, 29(1), 13-22.
- Batsch, L. (2002). *Temps et sciences de gestion*. Economica.
- Baumann, A., & Braudo, S. (2020). *Dictionnaire juridique*. www.dictionnaire-juridique.com.
- Bauweraerts, J., & Colot, O. (2013). Performance des firmes et propriété familiale : Une approche comptable. *La Revue des Sciences de Gestion*, 263-264(5-6), 207-216.
- Bayad, M., & Barbot, M.-C. (2002). *Proposition d'un modèle de succession dans les PME familiales : Étude de cas exploratoire de la relation père-fille*. 27.
- Becker (Éd.). (2010). *Handbook of Organizational Routines*. Edward Elgar Publishing.
- Beckhard, R., & Gibb Dyer, W. (1983). Managing continuity in the family-owned business. *Organizational Dynamics*, 12(1), 5-12.
- Bégin, L., Bonnafous-Boucher, M., Chabaud, D., & Fayolle, A. (2014). La longévité des entreprises familiales en question. *Revue de l'Entrepreneuriat*, Vol. 13(3), 11-23.

- Bégin, L., & Chabaud, D. (2010). La résilience des organisations. *Revue Française de Gestion*, n° 200(1), 127-142.
- Beltramini, E. (2016). The Historic Turn in Organization Theory. An Epistemological Enquiry. *International Journal of Managerial Studies and Research*, 4(9).
- Ben Mahmoud Jouini, S., Paris, T., & Bureau, S. (2010). La recherche-accompagnement : Entre accompagnement et recherche-intervention. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 9(2), 56-75.
- Bergson, H. (1889). *Essai sur les données immédiates de la conscience*. Presses Universitaires de France PUF.
- Bertschi-Michel, A., Kammerlander, N., & Strike, V. M. (2020). Unearthing and Alleviating Emotions in Family Business Successions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 44(1), 81-108.
- Bettencourt, J. S. (2012). Will You Be Ready When It's Time To Transition? *Massachusetts Family Business*, 4-4.
- Bitektine, A. (2011). Toward a theory of social judgement of organizations : The case of legitimacy, reputation and status. *The Academy of Management Review*, 36(1), 151-179.
- Bonnafous-Boucher, M., & Rendtorff, J. D. (2014). La théorie des parties prenantes. *La Découverte*.
- Bonnet, D., & Barth, I. (2017). Réflexivité et travail réflexif. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, HS (Supplément), 45-56.
- Bordas, A., & Radu Lefebvre, M. (2018, octobre 11). *L'héritage, l'atout à double tranchant des sociétés familiales*. Les Echos Executives.
- Bourdieu, P. (1998). *La Domination masculine*. Le Seuil.
- Boussaguet, S. (2015). L'épreuve de la cession/reprise, rupture de vie pour le duo d'acteurs ? *Entreprendre & Innover*, 27, 60-69.
- Cadioux, L. (2005). La succession dans les PME familiales : Vers une compréhension plus spécifique de la phase du désengagement. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 18(3), 343-355.
- Cadioux, L. (2007). Succession in Small and Medium-Sized Family Businesses: Toward a Typology of Predecessor Roles During and After Instatement of the Successor. *Family Business Review*, 20(2), 95-109.
- Cadioux, L., & Deschamps, B. (2011). *Le duo cédant/repreneur : Pour une compréhension intégrée du processus de transmission/reprise des PME*. Presses de l'Université du Québec.
- Cadioux, L., & Lorrain, J. (2002). *Le processus de la succession dans les entreprises familiales : Une problématique comportant des défis estimables pour les chercheurs*. 6^e Congrès International Francophone sur la PME, 24-26 octobre 2002, Montréal.
- Cadioux, L., & Lorrain, J. (2004). Et si assurer sa relève dépendait aussi de la manière dont les prédécesseurs réussissent à se désengager ? *Gestion*, Vol. 29(3), 120-128.
- Cadiou, C., & Cadiou, K. (2014). Le modèle entrepreneurial familial durable : Comment devenir Hénokienne ? *Revue de l'Entrepreneuriat*, 13(3-4), 51-72.

- Cantillon, R. (1755). *Essai sur la nature du commerce en général*. Fletcher Gyles, Londres. (Rééd. 2010 Kessinger Publishing).
- Certeau, M. de, Giard, L., & Mayol, P. (1990). *L'invention du quotidien, tome 1 : Arts de faire*. Gallimard.
- Chabaud, D., Messeghem, K., & Sammut, S. (2010). Vers de nouvelles formes d'accompagnement ? *Revue de l'entrepreneuriat*, Vol. 9(2), 1-5.
- Chabaud, D., & Sammut, S. (2014). Entrepreneuriat et entreprises familiales, de la proximité à un champ de recherche spécifique. *Revue de l'entrepreneuriat*, Vol. 13(3), 7-10.
- Chabaud, D., & Yezza, H. (2017, décembre). *Le déroulement du processus de succession familiale : Vers une modélisation non linéaire*. 10ème Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation, Dakar.
- Chasserio, S., Pailot, P., & Poroli, C. (2013). *L'irrésistible ascension des femmes entrepreneures* (p. 173-190).
- Chasserio, S., Pailot, P., & Poroli, C. (2016). L'entrepreneuriat est-il genré ? *Regards croisés sur l'économie*, 19(2), 62-75.
- Chaudat, P., & Grima, F. (2017). La présence de l'animal de compagnie au travail a-t-elle un lien avec l'engagement organisationnel et le stress ? Une recherche à partir de la théorie de la facilitation sociale. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, XXIII (56), 283-307.
- Chia, R. (2002). Essai: Time, Duration and Simultaneity: Rethinking Process and Change in Organizational Analysis. *Organization Studies*, 23(6), 863-868.
- Chia, R., & Holt, R. (2006). Strategy as Practical Coping: A Heideggerian Perspective. *Organization Studies*, 27(5), 635-655.
- Chia, R., & Holt, R. (2009). *Strategy without Design: The Silent Efficacy of Indirect Action*. Cambridge University Press.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., Massis, A. D., Frattini, F., & Wright, M. (2015). The Ability and Willingness Paradox in Family Firm Innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 32(3), 310-318.
- CNRS. (1999). *Le guide d'aide à la féminisation des noms de métiers, titres, grades et fonctions (1999)*. www.culture.gouv.fr/Espace-documentation/Documentation-administrative/
- Cohen, M., & Bacdayan, P. (1994). Organizational Routines Are Stored as Procedural Memory: Evidence from a Laboratory Study. *Organization Science*, 5(4), 554-568.
- Colot, O., & Bauweraerts, J. (2014). Succession in family versus nonfamily SMEs: What influence does it have on performance? *Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 31(3), 149-159.
- Conche, M. (1980). *Temps et destin*. Presses Universitaires de France.
- Conche, M. (2011). *Héraclite : Fragments* (5e édition). Presses Universitaires de France.
- Constantinidis, C. (2010). Entreprise familiale et genre. *Revue française de gestion*, n° 200(1), 143-159.
- Cooperrider, D. L., & Whitney, D. (2005). *Appreciative Inquiry: A Positive Revolution in Change* (1st edition). Berrett-Koehler Publishers.

- Cordelier, B., Vásquez, C., & Mahy, I. (2011). L'organisation en mouvement : Action, temporalité et processus. Introduction. *Communiquer. Revue de communication sociale et publique*, 5, i-viii.
- Crozier, M. (1963). *Le Phénomène bureaucratique*. Seuil.
- Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). *Behavioral Theory of the Firm* (1st Edition). Wiley-Blackwell.
- Czarniawska, B. (2007). *Shadowing: And Other Techniques for Doing Fieldwork in Modern Societies*. Copenhagen Business School Press.
- Czarniawska, B. (2012). Organization Theory Meets Anthropology: A Story of an Encounter. *Journal of Business Anthropology*, 1(1), 118-140.
- Czarniawska, B. (2017). Organization studies as symmetrical ethnology. *Journal of Organizational Ethnography*, 6(1), 2-10.
- Dana, L. P., & Dana, T. E. (2005). Expanding the scope of methodologies used in entrepreneurship research. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 2(1), 79-88.
- Darbo-Peschanski, C. (2000). *Constructions du temps dans le monde grec ancien*. C.N.R.S. Editions.
- Davis, J., & Tagiuri, R. (1989). The Influence of Life Stage on Father-Son Work Relationships in Family Companies. *Family Business Review*, 2(1), 47-74.
- Davis, J., & Tagiuri, R. (1996). Bivalent Attributes of the Family Firm. *Family Business Review*, 9(2), 199-208.
- Davrout, S. D., Fronty, J., & Browne, N. (2017). Pour quoi fabriquer des managers réflexifs ? *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels, HS* (Supplément), 57-71.
- Dawkins, R. (1976). *The Selfish Gene*. Oxford University Press.
- Deleuze, G. (1969). *Logique du sens*. Editions de Minuit.
- Demers, C. (2007). *Organizational Change Theories: A Synthesis*. SAGE Publications, Inc.
- Dosi, G., & Nelson, R. R. (1994). An introduction to evolutionary theories in economics. *Journal of Evolutionary Economics*, 4(3), 153.
- Dosquet, F., & Cailleba, P. (2018). *Le kairós, ou comment saisir le moment politique opportun*. The Conversation.
- Drakopoulou Dodd, S., Anderson, A., & Jack, S. (2013). Being in time and the family-owned firm. *Scandinavian Journal of Management*, 29(1), 35-47.
- Droit, R.-P. (2002). *La compagnie des contemporains*. Odile Jacob.
- Dubois, S., & Walsh, I. (2017). The globalization of research highlighted through the research networks of management education institutions: The case of French business schools. *M@n@gement*, 20(5), 435-462.
- Dumas, C. (1989). Understanding of Father-Daughter and Father-Son Dyads in Family-Owned Businesses. *Family Business Review*, 2(1), 31-46.
- Eikeland, O. (2012). Action Research – Applied Research, Intervention Research, Collaborative Research, Practitioner Research, or Praxis Research? *International Journal of Action Research*, 8(1), 9-44.

- Ellis, C., Adams, T. E., & Bochner, A. P. (2011). Autoethnography: An overview. *Historical Social Research, 36*(4), 273-290.
- Erdogan, I., Rondi, E., & De Massis, A. (2020). Managing the Tradition and Innovation Paradox in Family Firms: A Family Imprinting Perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice, 44*(1), 20-54.
- Fattoum, S., & Byrne, J. (2017). L'influence du genre dans le choix du successeur en entreprise familiale. *Revue de l'Entrepreneuriat, 16*(3-4), 229-254.
- Fattoum, S., & Fayolle, A. (2008). L'impact de la relation prédécesseur/successeur sur le déroulement du processus de succession dans les entreprises familiales. *La Revue des Sciences de Gestion, 2008/2* (n° 230), p. 105-113.
- Fayolle, A. (Éd.). (2014). *Handbook of Research on Entrepreneurship: What We Know and What We Need to Know*. Edward Elgar Publishing.
- Feldman, M. S. (2000). Organizational Routines as a Source of Continuous Change. *Organization Science, 11*(6), 611-629.
- Feldman, M. S., & Orlikowski, W. J. (2011). Theorizing Practice and Practicing Theory. *Organization Science, 22*(5), 1240-1253.
- Feldman, M. S., & Pentland, B. T. (2003). Reconceptualizing Organizational Routines as a Source of Flexibility and Change. *Administrative Science Quarterly, 48*(1), 94-118.
- Fiegener, M. K., Brown, B. M., Prince, R. A., & File, K. M. (1994). A Comparison of Successor Development in Family and Nonfamily Businesses. *Family Business Review, 7*(4), 313-329.
- Flipo, F., & Lagneau, A. (2013). La transition, une utopie concrète ? *Mouvements, 75*(3), 7-12.
- Fornel, M. de, Ogien, R., & Quéré, L. (Éds.). (2001). *L'ethnométhodologie. Une sociologie radicale*. La Découverte.
- Frank, H., Lueger, M., Nosé, L., & Suchy, D. (2010). The concept of "Familianness": Literature review and systems theory-based reflections. *Journal of Family Business Strategy, 1*(3), 119-130.
- Gaffiot, F. (1934). *Dictionnaire Gaffiot français-latin*. Hachette.
- Gao, D., Deng, X., & Bai, B. (2014). The emergence of organizational routines from habitual behaviors of multiple actors: An agent-based simulation study. *Journal of Simulation, 8*(3), 215-230.
- Garambois-Vasquez, F. (2018). La figure du Kairos traduction, invention, récréation, de l'Anthologie grecque à l'épigramme latine. In *La traduction comme source de création*. hal-01706148.
- Genard, J.-L., & Roca i Escoda, M. (2014). Les dispositions éthiques dans la conduite de l'enquête et la livraison publique de ses résultats. *SociologieS*. DOI : <https://doi-org.proxybib-pp.cnam.fr/10.4000/sociologies.4720>
- Gersick, C. (2020). Reflections on Revolutionary Change. *Journal of Change Management, 20*(1), 7-23.
- Gersick, C. J. G. (1988). Time and Transition in Work Teams: Toward a New Model of Group Development. *Academy of Management Journal, 31*(1), 9-41.

- Gersick, C. J. G. (1991). Revolutionary Change Theories: A Multilevel Exploration of the Punctuated Equilibrium Paradigm. *The Academy of Management Review*, 16(1), 10-36.
- Gersick, C. J. G. (1994). Pacing Strategic Change: The Case of a New Venture. *Academy of Management Journal*, 37(1), 9-45.
- Gersick, K. E., Davis, J. A., Hampton, M. M., & Lansberg, I. (1997). *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business*. Harvard Business Review Press.
- Gersick, K. E., Lansberg, I., Desjardins, M., & Dunn, B. (1999). Stages and Transitions: Managing Change in the Family Business. *Family Business Review*, 12(4), 287-297.
- Getz, I. (2009). Liberating Leadership: How the Initiative-Freeing Radical Organizational Form Has Been Successfully Adopted. *California Management Review*, 51.
- Gherardi, S. (2000). Practice-Based Theorizing on Learning and Knowing in Organizations. *Organization*, 7(2), 211-223.
- Gherardi, S. (2009). Practice? It's a Matter of Taste! *Management Learning*, 40(5), 535-550.
- Gherardi, S. (2017). La théorie de la pratique serait-elle à court de carburant? *Revue d'anthropologie des connaissances*, 11, 2(2), 165-176.
- Gherardi, S. (2019). Theorizing affective ethnography for organization studies. *Organization*, 26(6), 741.
- Gherardi, S. (2020). *How to Conduct a Practice-Based Study: Problems and Methods* (2nd edition). Edward Elgar Publishing Ltd.
- Giddens, A. (1979). *Central Problems in Social Theory: Action, structure and contradiction in social analysis*. University of California Press.
- Giddens, A. (1986). *The Constitution of Society: Outline of the Theory of Structuration* (New Ed edition). University of California Press.
- Gilbert, P., Raulet-Croset, N., & Teglborg, A.-C. (2017). « L'entreprise libérée » : Analyse de la diffusion d'un modèle managérial. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, XXIII (56), 205-224.
- Ginglinger, E. (2018). Familles actionnaires. *Revue d'économie financière*, 130(2), 99-111.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Aldine Transaction.
- Goffman, E. (1966). *Behavior in Public Places (Reissue)*. Free Press.
- Goffman, E. (1973). *La mise en scène de la vie quotidienne 1 : La présentation de soi*. Les Editions de Minuit
- Goffman, E. (1974). *Les Rites d'interaction*. Les Editions de Minuit.
- Gould, S. J. (1989). Punctuated equilibrium in fact and theory. *Journal of Social and Biological Structures*, 12(2), 117-136.
- Graves, C. W. (1970). Levels of Existence: An Open System Theory of Values. *Journal of Humanistic Psychology*, 10, 131-155.
- Graves, C. W. (2005). *The Never Ending Quest: Dr. Clare W. Graves Explores Human Nature* (N. Todorovic & C. Cowan, Eds.; F Second Printing edition). ECLET Publishing.
- Gueguen, G., & Passebois-Ducros, J. (2011). Les écosystèmes d'affaires : Entre communauté et réseau. *Management & Avenir*, n° 46(6), 131-156.

- Haag, K. (2012). Rethinking family business succession from a problem to solve to an ongoing practice [Jönköping International Business School].
- Hall, A., Melin, L., & Nordqvist, M. (2001). Entrepreneurship as Radical Change in the Family Business: Exploring the Role of Cultural Patterns. *Family Business Review*, 14(3), 193-208.
- Handler, W. C. (1994). Succession in family business: A review of the research. *Family Business Review*, 133-157.
- Handler, W. C., & Kram, K. E. (1988). Succession in Family Firms: The Problem of Resistance. *Family Business Review*, 1(4), 361-381.
- Hannan, M. T., & Freeman, J. (1977). The Population Ecology of Organizations. *American Journal of Sociology*, 82(5), 929-964.
- Harvey, M., & Evans, R. E. (1994). Family Business and Multiple Levels of Conflict. *Family Business Review*, 7(4), 331-348.
- Haynes, K. T., Hitt, M. A., & Campbell, J. T. (2015). The Dark Side of Leadership: Towards a Mid-Range Theory of Hubris and Greed in Entrepreneurial Contexts. *Journal of Management Studies*, 52(4), 479-505.
- Helin, J. (2011). Living moments in family meetings: A process study in the family business context [ARK Tryckaren AB].
- Helin, J., & Jabri, M. (2015). Family business succession in dialogue: The case of differing backgrounds and views: *International Small Business Journal*.
- Hodgson, G. M., & Knudsen, T. (2004). The firm as an interactor: Firms as vehicles for habits and routines. *Journal of Evolutionary Economics*, 14(3), 281-307.
- Holkup, P. A., Tripp-Reimer, T., Salois, E. M., & Weinert, C. (2004). Community-based Participatory Research. *ANS. Advances in nursing science*, 27(3), 162-175.
- Hopkins, R. (2008). *The Transition Handbook: From Oil Dependency to Local Resilience*. Transition books.
- Iansiti, M., & Levien, R. (2004). *The Keystone Advantage: What the New Dynamics of Business Ecosystems Mean for Strategy, Innovation, and Sustainability*. Harvard Business Review Press.
- Jaskiewicz, P., Combs, J. G., & Rau, S. B. (2015). Entrepreneurial legacy: Toward a theory of how some family firms nurture transgenerational entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 30(1), 29-49.
- Johansson, A. W., Li, S.-J., & Tsai, D.-H. (2014). What stories are told from a family business and when? *Revue de l'Entrepreneuriat*, 13(3-4), 171-186.
- Johnson, G., Langley, A., Melin, M., & Whittington, R. (2007). *Strategy as Practice: Research Directions and Resources* (1 edition). Cambridge University Press.
- Jouxtel, P. (2018). Rituals and routines: A joint approach to the rebellious life of teams in organizational stability and change. *Society and Business Review*. 14(1), 93-111
- Judge, T. A., Piccolo, R. F., & Kosalka, T. (2009). The bright and dark sides of leader traits: A review and theoretical extension of the leader trait paradigm. *The Leadership Quarterly*, 20(6), 855-875.
- Jullien, F. (2009). Les transformations silencieuses. Grasset.

- Jullien, F. (2012). *Du temps*. Le livre de poche.
- Kapferer, J.-N. (2011). Quelle stratégie pour la marque France, demain ? *Revue française de gestion*, 218-219(9-10), 139-153.
- Kennedy, D., & Kohan, W. (2008). Aiôn, Kairos and Chronos, Fragments of an endless conversation on childhood. *Childhood & Philosophy*, 4(8), 5-22.
- Klarner, P. (2010). Managing the Pace of Strategic Change: The Rhythm of Change as a Means of Balancing. In *More than Bricks in the Wall: Organizational Perspectives for Sustainable Success* (p. 52-59). Gabler.
- Knorr Cetina, K., Schatzki, T. R., & Savigny, E. von. (2005). *The Practice Turn in Contemporary Theory*. Routledge.
- Koenig, G. (2009). *Karl E. Weick—Une entreprise de subversion, évolutionnaire et interactionniste (1er édition)*. Éditions EMS.
- Kristeva, J. (1990). *Les Samourais*. Fayard.
- Kuhn, T. S. (1996). *The Structure of Scientific Revolutions (3rd edition)*. University of Chicago Press.
- Lam, W. (2011). Dancing to two tunes: multi-entity roles in the family business succession process: *International Small Business Journal*. 29(5):508-533.
- Landström, H. (2012). Five decades of evolutionary reasoning in entrepreneurship research – an interview with Professor Howard Aldrich. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 11(1), 73-83.
- Langley, A., Smallman, C., Tsoukas, H., & Van de Ven, A. H. (2013). Process Studies of Change in Organization and Management: Unveiling Temporality, Activity, and Flow. *Academy of Management Journal*, 56(1), 1-13.
- Langlois, M. (2018, mars 13). Sociocraties et holocraties : Comment ces organisations interrogent la démocratie ? 7ème Atelier Doctoral CMS. <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-01763438/document>
- Latour, B. (2020, avril 9). Imaginer les gestes-barrières contre le retour à la production d'avant-crise. Villa Medici.
- Lazaric, N. (2010). III. Voyage au cœur des organisations : Les apports des perspectives évolutionnistes. *Repères*, 55-80.
- Le Breton, D. L. (2012). *L'interactionnisme symbolique (3^e éd.)*. Presses Universitaires de France.
- Le Breton–Miller, I., Miller, D., & Steier, L. P. (2004). Toward an Integrative Model of Effective FOB Succession. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), 305-328.
- Lee, M., & Edmondson, A. (2017). Self-managing organizations: Exploring the limits of less-hierarchical organizing. *Research in Organizational Behavior*, 37, 35–58.
- Lefebvre, V., Radu Lefebvre, M., & Simon, E. (2015). Formal entrepreneurial networks as communities of practice: A longitudinal case study. *Entrepreneurship & Regional Development*, 27(7-8), 500-525.
- Levi, D. (1944). Aiôn. *Hesperia: The Journal of the American School of Classical Studies at Athens*, 13(4), 269-314.
- Lévi-Strauss, C. (1990). *La pensée sauvage* (Revised edition). Pocket.

- Lin, H., Murphree, M., & Li, S. (2017). Emergence of organizational routines in entrepreneurial ventures. *Chinese Management Studies*, 11(3), 498-519.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. (1985). *Naturalistic Inquiry*. SAGE Publications, Inc.
- Linstead, S., Maréchal, G., & Griffin, R. W. (2014). Theorizing and Researching the Dark Side of Organization. *Organization Studies*, 35(2), 165-188.
- Ljubotina, P., & Vadjnal, J. (2018). Family Business Succession: Does Experience Gained in Family Firm Really Count? *Management*. 13(4), 301-322.
- Lloyd, G. (1972). Le Temps dans la pensée grecque—*UNESCO Bibliothèque Numérique*.
- Maanen, J. V. (2011). Ethnography as Work: Some Rules of Engagement. *Journal of Management Studies*, 48(1), 218-234.
- Marchais-Roubelat, A. (2016). Innovation, action des faits futurs et relations de dominance. *Prospective et stratégie*, Numéro 7(1), 79-95.
- Marchais-Roubelat, A. (2017). Les paradoxes de l'anticipation. *Prospective et stratégie*, Numéro 8(1), 17-25.
- Marchais-Roubelat, A. (2018). L'événement et l'horizon prospectif. *Prospective et stratégie*, Numéro 9(1), 53-62.
- Marchais-Roubelat, A. (2021). Flowing or frozen anticipation? Runes and the creativity of time. In *A Creative Philosophy of Anticipation* (p. 54-78). Routledge.
- Marler, L. E., Botero, I. C., & De Massis, A. (2017). Succession-Related Role Transitions in Family Firms: The Impact of Proactive Personality. *Journal of Managerial Issues*, 29(1), 57-81.
- Martinet, A.-C., & Pesqueux, Y. (2013). *Epistémologie des sciences de gestion*. Vuibert.
- McGregor, D. (2006). *The Human Side of Enterprise, Annotated Edition* (1st edition). McGraw Hill.
- Méric, J. (2010). Temps et Contrôle de Gestion. In *Encyclopédie de Comptabilité, de Contrôle de Gestion et d'Audit. Economica*.
- Méric, J. (2020). Présentation. Les entreprises familiales, plurielles mais singulières, paradoxales et encadrées. *Entreprise & société*, 2020 – 1(n° 7), 33.
- Merleau-Ponty, M. (1976). *Phénoménologie de la perception*. Gallimard.
- Meunier, D., Lambotte, F., & Choukah, S. (2013). Du bricolage au rhizome : Comment rendre compte de l'hétérogénéité de la pratique de recherche scientifique en sciences sociales ? *Questions de communication*, 23, 345-366.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363.
- Michael-Tsabari, N., & Weiss, D. (2013). Communication Traps : Applying Game Theory to Succession in Family Firms. *Family Business Review*.
- Miller, C. (1992). Kairos in the Rhetoric of Science. In *A rhetoric of doing, Essays on written discourse in honor of John L Kenneavy*, 310-319. Southern Illinois University Press.
- Mingers, J. (1996). A comparison of Maturana's autopoietic social theory and Giddens' theory of structuration. *Systems Research*, 13(4), 469-482.

- Minola, T., Brumana, M., Campopiano, G., Garrett, R. P., & Cassia, L. (2016). Corporate Venturing in Family Business: A Developmental Approach of the Enterprising Family. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 10(4), 395-412.
- Missonier, A., & Gundolf, K. (2017). L'entreprise familiale : État et perspectives de la recherche francophone. *Finance Contrôle Stratégie*, 20-2.
- Monceau, G. (2017). Introduction. Les effets des recherches de type socio-clinique : questionnement pour la « Recherche avec ». In *Enquêter ou intervenir ?* 9-18. Champ social.
- Moore, J. F. (1997). *The Death of Competition: Leadership and Strategy in the Age of Business Ecosystems* (Reprint edition). Harper Paperbacks.
- Moore, J. F. (2006). Business Ecosystems and the View from the Firm. *The Antitrust Bulletin*, 51(1), 31-75.
- Moriceau, J.-L. (2019). Chapitre 3. Explorer sa propre expérience. In *Recherche qualitative en sciences sociales* (p. 53-66). EMS Editions.
- Moriceau, J.-L., & Dos Santos Paes, I. (2013). Organisations sensibles terres d'affects : Stratégies de recherche pour "the affect turn" ou tournant vers les affects, de la recherche sur les Organisations. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, XIX(48), 367-379.
- Moriceau, J.-L., Letiche, H., & Theule, M.-A. L. (2019). *L'art du sens dans les organisations* (Illustrated edition). Hermann.
- Moriceau, J.-L., & Paes, I. (2016). An apprenticeship to pleasure: Aesthetics dynamics in organizational learning. *Society and Business Review*, 11(1), 80-92.
- Nelson, R., & Winter, S. (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Belknap Press.
- Neri, C. (2009). Enactment : Destructivité ? Notes théoriques et cliniques. *Revue française de psychanalyse*, 73(4), 1123-1132.
- Neyland, D. (2007). *Organizational Ethnography* (1st edition). SAGE Publications Ltd.
- Nicholson, N. (2008). Evolutionary Psychology and Family Business: A New Synthesis for Theory, Research, and Practice. *Family Business Review*, 21(1), 103-118.
- Nietzsche, F. (1887). *Généalogie de la morale*. Le Livre de Poche.
- Orlikowski, W. J. (1996). Improvising Organizational Transformation Over Time: A Situated Change Perspective. *Information Systems Research*, 7(1), 63-92.
- Orlikowski, W. J. (2000). Using Technology and Constituting Structures: A Practice Lens for Studying Technology in Organizations. *Organization Science*, 11(4), 404-428.
- Orlikowski, W. J., & Yates, J. (2002). It's about Time: Temporal Structuring in Organizations. *Organization Science*, 13(6), 684-700.
- Pailot, P. (2012). Freins psychologiques et transmission d'entreprise : Un cadre d'analyse fondé sur la méthode biographique. *Revue internationale P.M.E.*, 12(3), 9-32.
- Pailot, P., Poroli, C., Lee-Gosselin, H., & Chasserio, S. (2015). Contribution à une lecture catégorielle et interactionniste de la légitimité des femmes entrepreneures. *Revue de l'entrepreneuriat*, Vol. 14(2), 31-57.
- Parker, S. C. (2016). Family Firms and the « Willing Successor » Problem. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 40(6), 1241-1259.

- Parrish, D. (1993). The mosaic of Aiôn and the seasons from Haïdra (Tunisia): An interpretation of its meaning and importance. *Antiquité Tardive*, 3, 167-191.
- Pentland, B. T. (1999). Building Process Theory with Narrative: From Description to Explanation. *Academy of Management Review*, 24(4), 711-724.
- Pentland, B. T., Feldman, M. S., Becker, M. C., & Liu, P. (2012). Dynamics of Organizational Routines : A Generative Model. *Journal of Management Studies*, 49(8), 1484-1508.
- Peretti, J.-M. (2014). Demain, que devront transmettre les organisations performantes et comment pourront-elles y parvenir ? *Question(s) de management*, 5, 111-126.
- Perez, Y. A. (2006). La littérature sur l'intervention de conseil dans les organisations, revue critique. *La Revue des Sciences de Gestion*, 219, 151-158.
- Perez, Y. A. (2008). La pratique de la recherche-intervention dans les organisations : Retour sur les modes de production des connaissances gestionnaires à partir du terrain. *Humanisme et Entreprise*, n° 288(3), 101-113.
- Petit, V., & Mari, I. (2009). *La légitimité des équipes dirigeantes, une dimension ignorée de la gouvernance d'entreprise*. EDHEC Business School.
- Pettigrew, A. M. (1990). Longitudinal Field Research on Change: Theory and Practice. *Organization Science*, 1(3), 267-292.
- Pettigrew, A. M. (1997). What is a processual analysis? *Scandinavian Journal of Management*, 13(4), 337-348.
- Poulain-Rehm, T. (2006). Qu'est-ce qu'une entreprise familiale ? Réflexions théoriques et prescriptions empiriques. *La Revue des Sciences de Gestion*, 219(3), 77-88.
- Radu, M., & Lagueste, N. (2018). Et si les entreprises familiales restaient... familiales ? *Monde des grandes écoles et universités*. <http://www.mondedesgrandesecoles.fr/entreprises-familiales-restaient-familiales/>
- Radu, M., Lefebvre, V., & Redien-Collot, R. (2014). Mentorat entrepreneurial et communication : Quelles stratégies pour convaincre ? *Entreprendre & Innover*, n° 21-22(2), 19-29.
- Reitz, M. (2017). Analyzing and communicating action research data: Practical approaches to conveying the quality and texture of experience. *Action Research*, 15(4), 424-440.
- Rescher, N. (1996). *Process Metaphysics: An Introduction to Process Philosophy* (First Edition). State University of New York Press.
- Reynaud, J.-D. (1988). Les régulations dans les organisations : Régulation de contrôle et régulation autonome—Persée. *Revue française de sociologie*. 29(1), 5-18.
- Robic, P., Barbelivien, D., & Antheaume, N. (2014). La fabrique de l'entrepreneur familial. Comment des héritiers deviennent entrepreneurs et reprennent la direction d'une entreprise familiale. *Revue de l'entrepreneuriat*, Vol. 13(3), 25-50.
- Roe, R. A. (2008). Time in Applied Psychology. *European Psychologist*, 13(1), 37-52.
- Romanelli, E., & Tushman, M. L. (1994). Organizational Transformation as Punctuated Equilibrium: An Empirical Test. *Academy of Management Journal*, 37(5), 1141-1666.
- Rondeau, K. (2011). L'autoethnographie : Une quête de sens réflexive et conscientisée au cœur de la construction identitaire. *Recherches qualitatives* 30(2), 48-70.

- Roubelat, F., & Marchais-Roubelat, A. (2015). Designing a moving strategic foresight approach: Ontological and methodological issues of scenario design. *Foresight*, 17(6), 545-555.
- Russell, B. (1946). *History of Western Philosophy*. Routledge.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78.
- Saoudi, L. (2012). Le noyau dur humain à l'épreuve de la transmission. *Entreprendre & Innover*, 14, 30-39.
- Sener, P. (2014). Influence of Family Ownership and Management on Firm Performance: Evidence from Public Firms in Turkey. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 13(3-4), 143-169.
- Senge, P. M. (2006). *The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization* (Revised updated edition). Doubleday.
- Sharma, P., Chrisman, J., Chua, J., & Steier, L. P. (2020). Family Firm Behavior From a Psychological Perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 44(1), 3-19.
- Sonnentag, S. (2012). Time in organizational research: Catching up on a long neglected topic in order to improve theory. *Organizational Psychology Review*, 2(4), 361-368.
- Spinoza, B. de. (1993). *Œuvres III : Ethique*. Flammarion.
- Stahl, G. K., Angwin, D. N., Very, P., Gomes, E., Weber, Y., Tarba, S. Y., Noorderhaven, N., Benyamini, H., Bouckenooghe, D., Chreim, S., Durand, M., Hassett, M. E., Kokk, G., Mendenhall, M. E., Mirc, N., Miska, C., Park, K. M., Reynolds, N.-S., Rouzies, A., ... Yildiz, H. E. (2013). Sociocultural Integration in Mergers and Acquisitions: Unresolved Paradoxes and Directions for Future Research. *Thunderbird International Business Review*, 55(4), 333-356.
- Stene, E. O. (1940). An Approach to a Science of Administration. *American Political Science Review*, 34(6), 1124-1137.
- Strati, A. (2004). *Esthétique et organisation* (C. Roussey, Trad.). Presses Université Laval.
- Suchman, M. C. (1995). Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571-610.
- Terressac, G. de. (2013). *La théorie de la régulation sociale : Repères introductifs*. Université Toulouse Jean Jaurès.
- Tesio, P., Kessous, A., & de Barnier, V. (2020). Les paradoxes identitaires des hipsters : Quelles stratégies pour les marques ? *Décisions Marketing*, 97(1), 71-86.
- Thelisson, A.-S., Meier, O., Missonier, A., & Guieu, G. (2018). Comment gérer une intégration post-fusion ? L'intérêt d'une approche paradoxale multiniveaux. *Revue française de gestion*, 274(5), 127-145.
- Trédé, M. (2011). Encore mêtis, toujours kairos : D'Homère au Nouvel Hypéride. *Comptes-rendus des séances de l'année - Académie des inscriptions et belles-lettres*, 155(3), 1467-1479.
- Tsoukas, H., & Chia, R. (2002). On Organizational Becoming: Rethinking Organizational Change. *Organization Science*, 13(5), 567-582.

- Van Oorschot, K. E., Akkermans, H., Sengupta, K., & Van Wassenhove, L. N. (2012). Anatomy of a Decision Trap in Complex New Product Development Projects. *Academy of Management Journal*, 56(1), 285-307.
- Vernant, J.-P. (1996). *Mythes et pensée chez les Grecs : Etudes de psychologie historique*. La Découverte.
- Verstraete, T., & Fayolle, A. (2005). Paradigmes et entrepreneuriat. *Revue de l'Entrepreneuriat*, Vol. 4(1), 33-52.
- Ward, J. (1987). *Keeping the Family Business Healthy: How to Plan for Continuing Growth, Profitability, and Family Leadership*. Palgrave Macmillan US.
- Watson, T. J. (2011). Ethnography, Reality, and Truth: The Vital Need for Studies of 'How Things Work' in Organizations and Management. *Journal of Management Studies*, 48(1), 202-217.
- Weick, K. (1980). *The Social Psychology of Organizing* (2nd ed. édition). McGraw-Hill Professional.
- Weick, K. E. (1988). Enacted Sensemaking in Crisis Situations. *Journal of Management Studies*, 25(4), 305-317.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. SAGE Publications Inc.
- Weick, K. E. (1998). Introductory Essay: Improvisation as a Mindset for Organizational Analysis. *Organization Science*, 9(5), 543-555.
- Weick, K. E., & Quinn, R. E. (1999). Organizational change and development. *Annual Review of Psychology*, 50(1), 361.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the Process of Sensemaking. *Organization Science*, 16(4), 409-421.
- Westhead, P., & Cowling, M. (1998). Family Firm Research: The Need for a Methodological Rethink. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(1), 31-56.
- Whittington, R. (2006). Completing the Practice Turn in Strategy Research. *Organization Studies*, 27(5), 613-634.
- Wyrwich, M. (2015). Entrepreneurship and the intergenerational transmission of values. *Small Business Economics*, 45(1), 191-213.
- Yezza, H., & Chabaud, D. (2020). Tu quoque mi fili ! Comment faire accepter la régénération stratégique lors d'une succession familiale ? *Entreprendre & Innover*, n° 44(1), 8-15.
- Yin, R. K. (2013). *Case Study Research: Design and Methods* (5th Revised edition). SAGE Publications Inc.
- Zaddem, F., & Lakhdar, L. (2017). La mutation de la gestion des ressources humaines : Catalyseur de la transmission dans une entreprise familiale tunisienne. *Revue internationale des sciences de l'organisation*, 3, 23-58.
- Zahra, S. A., Hayton, J. C., & Salvato, C. (2017). Entrepreneurship in Family vs. Non-Family Firms: A Resource-Based Analysis of the Effect of Organizational Culture: *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28 (4), 363-381.

Annexes

Table des annexes

Annexe 1 : La période de confinement (extrait du journal)	314
Annexe 2 : Relevé des observations #2 à #11	321
Annexe 3 : Relevés d’observation (mai – juin – juillet 19)	358
Annexe 4 : Quatre entretiens intégraux	415
Annexe 5 : Documents photos	495
Annexe 6 : Chiffres clés	498
Annexe 7 : Feedback sur la réunion (donné le 30.09.19).....	499
Annexe 8 : Photolangage « qualité du moment » (06.05.19).....	501
Annexe 9 : Obs #69 – Réunion du 26.04.21	502
Annexe 10 : Suivi des présences en réunion (extrait du grand tableau)	507

Annexe 1 : La période de confinement (extrait du journal)

9 juin 2020 : arrivée vers 17h pour voir Bob. Je porte un masque en tissu confectionné par mes enfants. Je croise Olga dans le hall, puis au premier, Max avec Sandy. Je les salue d'un signe de la main. Vlad, Kurt et Bernadette sont là aussi. Personne ne porte un masque côté ROSSI. Je passe de l'autre côté, et trouve Sanjar, Pablo, Valentina, Clémentine, puis finalement Bob dans son bureau avec son fils Paul. Personne ne porte le masque côté HYPERSOLS. J'apprendrai par la suite qu'ils sont présents au bureau par intermittence depuis le 22 mars.

Bob propose que son fils assiste à l'entretien. Bonne idée. « C'est intéressant pour lui » dit-il. Sanjar vient faire un tour et je #plaisante sur la « 4G » et questionne Paul sur son futur comme successeur de Bob. Il confirme : « ça fait partie de mes projets ». On #plaisante sur les taux de réussite des transmissions à la 2G et la 3G. Il semble clair que l'intention de Bob est d'éviter de reproduire les errements du présent. Je propose de faire un entretien avec Paul. Nous échangeons nos emails. Ce réflexe contemporain est plus que rare dans la maison.

Colette et Pablo apportent des nouvelles des municipalités voisines et des clients. C'est la première fois que je vois Colette, Sanjar et Pablo bavarder dans le bureau de Bob. Instantanément, je redoute qu'à l'inverse Sandy, qui n'est pas trop amie avec Colette, ne soit influencée par Max qui lui tient compagnie. Surement plus complexe que ça avec Sandy... Hans passe une tête, il a l'air très en forme. Tout le monde a l'air joyeux de ce côté-ci du bâtiment.

Bob commence directement par le récit de l'arrêt des activités. Le 17 mars, il annonce une réunion avec ceux qui veulent, à 11h. Joe se fâche et exige que la réunion ait lieu immédiatement à 9h30. Max n'est pas informé. Joe ne veut pas arrêter les chantiers ROSSI (8 à 10 ouvriers). Chez HYPERSOLS, tous les chantiers ont été arrêtés. Conflit. Bob leur rappelle que le patron, c'est lui. Il se retire dans son bureau et réfléchit seul. A onze heures il décide de fermer immédiatement la boutique. Max est injoignable. Il passera vers 15h et ne trouvera personne dans les locaux.

L'agenda papier de Bob est en totale déconfiture. Il m'avoue que c'est un effet du confinement. Il travaille le matin à la maison et l'après-midi au bureau. Il lui paraît très ardu de reconstituer une chronologie. Je partage sa difficulté.

La réunion du lundi ne s'est pas tenue jusqu'en semaine 18, soit le 27 avril. Il y en a eu ensuite une semaine sur deux, soit le 11 mai, le 25 mai et le 8 juin. Je regrette de les avoir manquées

mais jusqu'à fin mai, j'étais tellement sous le coup du confinement moi-même que je n'ai pas voulu faire la démarche. J'ai quand même écrit un mail à Jane et Bob (et Valentina en copie) le 24 mai pour prendre des nouvelles, mais sans réponse. Je sais maintenant que Jane était (et qu'elle est encore) confinée avec ses enfants et son mari qui a eu le Covid. Je leur écrivais « Que devient la réunion du lundi ? Avez-vous trouvé d'autres formats pour discuter du business ? Quand pourrai-je revenir vous voir ? » Or il y avait une réunion le lendemain. Maintenant je sais que le 24 mai correspond à la période noire de Bob. Il va me l'expliquer ensuite.

Tout d'abord il me raconte la période fin mars- début avril. Max venant peu, Joe et Jane étant totalement confinés à la maison, Bob était seul maître à bord, ce qui a donné lieu à l'émergence spontanée d'une routine de crise : réunion d'une heure chaque jour en fin d'après-midi avec les présents. Le thème général était : comment faire face à l'arrêt de l'activité ? Que pouvait-on faire ? Que devait-on faire ou ne pas faire ? Tout le monde participait (conducteurs de travaux, commerciaux et gestionnaires) de sorte que Bob a apprécié cette période d'adaptation et d'improvisation en commun. Rapidement, ils se sont trouvés en butte au discours contradictoire de la ministre du Travail qui insistait sur le respect du confinement et l'exigence des mesures barrières les plus strictes, en même temps faisait passer les gens du bâtiment pour des profiteurs qui ne voulaient pas travailler mais plutôt profiter des mesures d'aide. Il est probable que la vérité était difficile à détricoter entre les deux, tant il est dans la culture des entrepreneurs d'entreprendre et de contourner les difficultés.

Il importait dans un premier temps de prouver que l'on ne pouvait pas travailler, et ce pour quatre raisons :

1. Impossible de se procurer le Guide de l'OPBTP qui précisait les consignes,
2. Impossible de se procurer les EPI (masques, combinaisons, gants) seul le gel était en stock,
3. La plupart des sites de chantiers étaient fermés,
4. La plupart des ouvriers étaient confinés chez eux.

En prévision d'un contrôle, il a fallu joindre tous les clients pour qu'ils attestent l'impossibilité de réaliser les travaux, et au passage, qu'ils indiquent si des travaux étaient possibles et facturables, ce qui a rendu l'opération avantageuse.

Les avantages consentis par l'état (compensation de la perte de CA d'une année sur l'autre, prêts garantis, chômage partiel) ont été mis à profit en jonglant avec ce qu'il fallait pour les mériter (accords de chômage partiel signés par les ouvriers, pas de versement de dividendes,

report de facturation des sous-traitants...). Bref, de la gestion. Des prêts ont été obtenus pour un montant qui laisse aujourd'hui 300K€ de réserve afin de garder une trésorerie propre jusqu'à l'été.

Ici, raconte Bob, en avril c'était super, il régnait une forme d'osmose entre les gens sous l'effet du défi de survivre. Les innovations fusaient, parmi lesquelles :

- Une fiche d'auto-contrôle pour la conduite des chantiers, fiche dont plusieurs municipalités se sont inspirées ensuite.
- La création d'une entreprise de désinfection des locaux (malgré une forte concurrence des sociétés de nettoyage qui sont nombreuses)
- Une campagne d'appels très active pour récolter les bons de commande de tous les devis déjà transmis, avec une absence de contrôle et de négociation de la part des clients confinés chez eux, soit de meilleurs tarifs de vente.

En parallèle, la tension monte en flèche avec Joe qui, de chez lui, me dit Bob, « se met à appeler les ouvriers chez eux trois fois par jour pour les faire revenir au travail, allant jusqu'à les menacer de sanctions pour abandon de poste », de sorte que « certains ouvriers consultaient des avocats en droit du travail pour se prémunir contre le harcèlement moral ». L'inaction et le sentiment d'impuissance propre au confinement déclenchent une violente tension et un durcissement du comportement de Joe. Lors d'une réunion entre Bob et les CdTx, Joe appelle plusieurs fois Kurt en l'espace d'une heure à propos du planning mural dont il s'est fait envoyer une photo. La routine du planning, si chère à Joe comme mise en action de son contrôle sur la vie de l'entreprise, devient un objet de #plaisanterie entre Bob et les gars, comme s'il s'agissait d'une friandise. « Mmmmh. Vous reprendrez bien un peu de planning ? »

Je dis un mot à Bob sur ma théorisation en cours de l'influence réciproque des pouvoirs institués et de l'adaptation des routines. Il me raconte l'évolution des réunions de planning chez HYPERSOLS. Fin 2018, le même système mural est réclamé par Antonio qui l'a vu marcher chez ROSSI. Antonio y croit et il déteste l'informatique. Mais le système, bien entretenu par Valentina mais peu utilisé par les CdTx de chez HYPERSOLS, prouve rapidement qu'il ne fonctionne pas si sa mise à jour n'est pas soumise à une autorité centralisatrice. Les gens d'ici ne sont pas comme les ouvriers japonais. Dès l'arrivée de Sanjar, celui-ci rejette le système mural comme vieillot et propose de le remplacer par un planning informatique partagé. Cette transition a lieu en octobre. Malheureusement, en parallèle, la réunion de suivi des chantiers qui se tenait le vendredi après-midi (cf. obs. #6) n'a plus lieu. Bob la regrette car elle permettait – outre le partage agréable d'info et d'expérience - de connaître le taux d'occupation des

ouvriers et donc la rentabilité de la boîte par un calcul très simple (moins de 40 gars en piste, pas bon, plus de 40 gars, ça va).

En avril, « on était à fond, c'était super » et le business est rentré, de sorte que cette période de 2020 est meilleure que la même en 2019, où les affaires n'avaient commencé à devenir bonnes qu'en juin. Mais là, les résultats sont bons : en semaine 23, l'objectif cumulé était de 4.8M€, et le réalisé de 5.5M€ !

Le vrai drame (mauvais moment) se noue au moment où le déconfinement s'approche, soit la première semaine de mai. Cette période va conduire Bob à menacer de se retirer de l'entreprise ROSSI. Il me la raconte complètement dans le désordre, et je suis obligé de faire des parcours sur mes notes pour retracer la chronologie en trois dates :

Un premier « comex » (Bob appelle ainsi une réunion à 4 dirigeants, ce qui est source de confusion car il s'agit plutôt d'une réunion d'actionnaires) a lieu le 7 mai pour préparer la reprise d'activité. Joe voudrait privilégier l'emploi des salariés maison, mais Bob explique que pour que l'entreprise soit rentable, cette production interne ne doit pas dépasser 40%, le reste étant sous-traité et plus lucratif. Il semble mal se faire comprendre et son père lui demande « quand il va arrêter de philosopher et redevenir pragmatique ». Bob se met en colère. Dans le même mouvement, il contrôle le fait que certains ouvriers n'ont jamais appelé l'entreprise et font ainsi preuve d'un mauvais esprit. Il insiste sur ce mot « cette boîte a besoin d'un bon esprit ». Comme il est probablement temps de réduire les effectifs en procédant à 4 ou 5 licenciements, il commence une liste de ceux qui ne sont pas dans l'esprit de la boîte. En parallèle, des mesures sanitaires sont prises, comme fermer la cafète et l'accueil de l'atelier en bas.

Lors d'une réunion le 15 mai, le conflit monte avec en point d'orgue une dispute sur le prix des masques qui ont été surstockés, au point que Bob et les autres salariés ont décidé de faire des donations de masques et d'équipements en trop à des associations de santé ou à des institutions publiques, comme la région IDF. Bronca des vieux, querelle sur une facture de masques achetés 4.5€ pièce. Bob menace de claquer la porte. Juste après la réunion, Max vient le voir pour lui demander s'il peut s'acheter une nouvelle BMW en leasing. La coupe déborde. Jane se met en colère à son tour.

Un prochain comex est organisé le 3 juin, où pour la première fois Jane projette un slide avec l'ordre du jour au vidéoprojecteur. Parmi les points il y a :

1. Des simulations de CA sur 2020 et 2021 avec des hypothèses de pertes allant de -10% à -30%.
2. La mise à plat des dépenses somptuaires des anciens et de ce qu'ils coûtent mensuellement à l'entreprise (proche de 10K€ par mois)
3. La « démission » de Bob si on n'arrête pas de lui rendre la vie impossible. Sur le plan institutionnel, il ne peut pas démissionner, mais il peut vendre – ou même céder – ses parts et partir ailleurs avec HYPERSOLS et FLAM, sa start-up toute neuve.

Il me confirme que durant la deuxième quinzaine de mai, il était déprimé, s'est disputé avec sa nouvelle compagne et ses fils. Cela confirme mon intuition relevée en date du 2 juin. Paul lui en a fait la remarque et m'en dira plus lors de notre entretien, à fixer avec lui.

Suite à cette crise, Bob me confie : « ils ont repris la main, ça y est, ce sont eux les patrons à nouveau. Moi je ne vais plus de l'autre côté, ou le moins possible. »

Autres infos :

- Les budgets municipaux sont pas encore votés, même par les municipalités renouvelées au premier tour à cause du confinement.
- Bob a créé en début d'année avec 4 associés la société DIAL, qui travaille sur les économies d'énergie et combine la puissance commerciale de ses associés sur plusieurs réseaux (grande distri, hôpitaux, HLM). Il s'agit d'une diversification stratégique par rapport aux marchés des particuliers et des municipalités. Le conflit potentiel qu'elle comporte (bien que n'ayant pas été soulevé, car la deuxième génération respecte le sens commercial de Bob) rejoint directement le propos de l'article que je viens de recevoir hier (Yezza et Chabaud 2020).

Je suis content en partant car je crois que ces confidences ont remis Bob d'aplomb et que je sais qu'il y aura bien une réunion lundi prochain !

Additif du 17 juin – Mes notes

Avec le recul, je pense que cet aspect territorial dure depuis que Bob a imaginé puis refusé de s'installer dans le bureau de son père. Soit depuis début 2019. Le refus par le fils de « tuer le père » est sans doute interprété par Joe comme une incapacité à passer symboliquement l'initiation ultime du jeune guerrier. Donc à diriger l'entreprise. C'est aussi probablement une source d'amusement pour Max qui a toujours envie de pousser son fils dans ses propres limites (cf. l'épisode délirant de l'achat de la BMW). Je devrais peut-être prêter à Bob « Psychanalyse et entreprises », qui s'attarde pas mal sur la relation père-fils (Bruneau 1998). Je suis réticent à

plonger là-dedans, mais comme on dit « on peut rejeter mais pas ignorer » ! Bob est très compassionnel et fidèle vis-à-vis des gens, même quand ils lui portent sur le système et le détruisent. C'est mon analyse personnelle. Il faut peut-être qu'il chasse son père de l'entreprise pour pouvoir l'aimer à nouveau. Cela vaut pour son oncle aussi.

Hier, je suis venu à 16h30 pour la réunion, Bob n'était pas là, la réunion n'a pas eu lieu, j'ai papoté avec les uns et les autres. J'en déduis que la réunion est à la fois le "truc" de Bob, son #rituel de gouvernement, sa fabrique de légitimité et en même temps, un moyen de pression sur Bob de la part de tous les autres, qui dirait "tu n'as qu'à être là pour nous et on sera là pour toi". Max m'a dit d'un air narquois : "il ne t'a pas prévenu Bob ? Ah, ce n'est pas la rigueur de Max Rossi et Joe Rossi, hein ? C'est les jeunes, quoi..." Bref c'est un peu la guerre des tranchées. Du coup, je leur ai dit à tous : "je reviendrai lundi prochain".

Il y a bien une question du retour en arrière à la suite du covid : ceux qui restent sur le pont et ceux qui ont déserté (la place est de nouveau prise...). Un bras de fer entre le monde d'avant et le monde d'après ! Le pire c'est que Bob a été présent sur le pont tous les jours alors que les anciens étaient confinés chez eux. Comment les « vieux » ont-ils pris l'ascendant sur le « jeune » s'il était présent dans les lieux ? Mon hypothèse serait la suivante : (1) ils se sont embusqués pendant tout le confinement, jusqu'à début mai (approche de la sortie) et (2) ils ont agi en francs-tireurs de manière complètement chaotique (genre coups de fils quotidiens de Joe aux ouvriers, achat d'un BMW neuve par Max au frais de la boîte pendant le confinement) sans crainte de déstabiliser le rejeton qui était seul aux commandes. Un peu comme les singes qui se lancent des noix de coco. J'ai cru distinguer deux périodes successives :

Mars-Avril : Bob a les coudées franches, le dialogue avec les clients et les salariés, le défi quotidien. C'est le bonheur entrepreneurial : les banques prêtent, le chômage partiel fonctionne, les clients signent, les salariés ont plein d'idées, les affaires rentrent... mais au prix d'une très grande fatigue et d'une anxiété qui a un effet cumulatif souterrain. J'en aurai le témoignage par son fils Paul.

Mai : toutes ses actions et sa vision personnelle de l'entreprise sont battues en brèche par les comportements hostiles et irrationnels (et en l'absence du soutien trop tardif de Jane). Résultat, il déprime sous le décalage énorme des deux situations (paradis vs enfer). Il s'approche du ras le bol et abandonne en partie le terrain pour se préserver.

Alors les deux « vieux singes » redescendent de leur arbre comme si de rien n'était et reprennent les positions. Pour moi, c'est vraiment devenu une guerre de position entre l'avant et l'après. Et je ne sais pas si cela va se terminer pacifiquement. Intéressant du point de vue des temporalités mais ça perturbe le déroulement de ma thèse.

Je suis quand même prêt à parier sur l'équipe, car le fait que la réunion du lundi n'ait pas eu lieu alors que les anciens étaient là n'est pas anodin du tout. Dommage, je n'aurai pas de nouvelles fraîches avant lundi prochain, sauf si j'arrive à voir Paul avant.

En conclusion, je note que Bob a subi un choc d'exaltation / déception qui l'a blessé et poussé à se protéger pour un temps.

Annexe 2 : Relevés d'observations #2 à #11

Initialement, pour des raisons liées à l'ergonomie de la prise de notes et à la construction progressive d'un « savoir » par le codage des données, nous avons pris l'habitude de présenter les relevés d'observation dans un ordre chronologique inverse, les moments les plus récents se trouvant au début et les moments les plus anciens à la fin. L'extrait donné ici a été rétabli dans l'ordre chronologique pour un meilleur confort de lecture.

Rappel du code couleurs :

- En noir : verbatim (colonne de droite) et observations (colonne de gauche)
- En rouge : réflexions personnelles de l'observateur dans l'action
- En bleu : prise de recul méthodologique au moment du codage

13.11.18 – Observation #2

Succès ! J'ai effectué une deuxième observation aujourd'hui grâce à Valentina. Exactement 4 mois après la première, du fait de la zone d'ombre et de doute où Bob avait disparu ! Nous avons réussi à débloquent la situation au prix d'une explication relativement claire de mon but de recherche, de son périmètre et de sa durée. Et notamment confirmé le bon choix de commencer par des observations chez HYPERSOLS (stratégie de la petite porte) pour progressivement rentrer sur les processus communs avec ROSSI, y faire connaissance avec les personnes, observer des situations de travail plus spécifiquement « ROSSI » et ce faisant observer la conscience de vivre une « nouvelle ère ». Un des bons côtés de cette approche est que la planification des visites est considérablement facilitée. Un autre, que les collègues qui me voient avec Valentina ont plus de facilité à faire connaissance et à m'accepter que s'ils me voyaient avec Bob. Un troisième est que du coup, **Bob devient davantage un sujet d'observation qu'un commanditaire de ma recherche**, et cela convient mieux à tout le monde !

Au passage, des problèmes méthodologiques se révèlent :

1. La question de la recherche-intervention se pose toujours, d'autant plus que les personnes rencontrées – notamment la comptable Ingrid – ne sont pas naïves et ont conscience de la manière dont Bob s'efforce de m'utiliser comme conseil gratuit. Conscientes aussi que ma sincérité dans le dialogue ne change pas le cadre de l'observation. Je les observe même quand je suis sincère avec elles. Conscientes enfin de l'opportunité de changement à saisir grâce à ma présence ! J'ai besoin de revenir à de l'expérience plus purement ethnographique à ce sujet. Peut-être l'*hubris* de l'étranger considéré par les indigènes comme un puissant sorcier... un dieu ?
2. Les niveaux d'analyse du changement se multiplient, avec des projets internes de transformation à court terme (refonte du Document Unique), des routines stables (Marchés d'entretien, appels d'offres), des extensions de démarches d'HYPERSOLS vers ROSSI ('puçage' des véhicules) et de ROSSI vers HYPERSOLS (nouvel ERP), des croisements de pratiques (suivi des devis), le tout sur fond de succession.

L'observation #2 est présentée sous la même forme que la #1. Si cette structure s'avère inconfortable ou inefficace, j'en changerai mais pour le moment, je la conserve.

Mes observations (ce que j'ai vécu)	Verbatim (ce que j'ai entendu)
<p>Obs n°2 - mardi 13 novembre 2018</p> <p>Valentina m'accueille dans le bureau de Bob pour que je lui explique ma démarche. Elle est très attentive et réagit bien au pitch simplifié que je fais depuis la rentrée.</p> <p>Nous prenons un café avec Antonio, un conducteur de travaux proche de la retraite. Il va déjeuner avec Bob et deux clients.</p> <p>Nous allons dans le bureau de Valentina. C'est calme.</p> <p>A côté, deux autres personnes partagent un bureau : Mina et Ingrid, les deux comptables.</p> <p>Il y a aussi dans les bureaux de l'étage deux messieurs qui planchent, sans doute des métreurs</p>	<p>Moi : « Je veux observer comment se passe l'aller-retour entre temps quali, la qualité du moment que l'on vit, le moment historique de l'entreprise et temps quanti, les choses que l'on fait, leur durée, le calendrier, les cycles. »</p>

ou des conducteurs de travaux. Une courseive donne sur l'entrepôt où deux ouvriers discutent devant une grande table.

Valentina et moi ne savons pas trop par où commencer. Je déclare vouloir observer des choses plutôt collectives (vs observation individuelle sur le poste) et des choses plutôt récurrentes, mais pas que.

Du coup, je la laisse expliquer ce qu'elle fait et je note au fur et à mesure, en essayant d'identifier les régularités.

Parfois, j'ai peur qu'elle sombre dans le désespoir faute de trouver un discours structuré pour me présenter son job.

Nous commençons par hasard par le **suivi des commandes**, que nous décrivons comme processus, de proche en proche – à l'ancienne - puis pour compléter le tableau, celui de la **réponse à un appel d'offre**.

VALENTINA : « Hier c'était plus speed, on devait répondre à une AO. Tout devait être chargé sur la plateforme avant 17h. C'est très variable d'un jour à l'autre. Je m'occupe de tout le courant. On travaille beaucoup au coup par coup. »

VALENTINA : « Les trucs collectifs, ce sont plus des passages de relai que des réunions. On travaille rarement ensemble, mais plutôt en se transmettant le ballon. C'est collectif mais il y a peu de dialogue.

Process suivi des commandes

VALENTINA : « Le besoin émane d'une demande du client ou d'une proposition par le conducteur de travaux (CT) dans le cadre d'un marché d'entretien. Le métreur fait un devis, l'envoie au client et me le transmet pour l'enregistrer. Si le client envoie un bon de commande, je le passe au CT. Sinon, relance par « la petite jeune fille » (Clémentine). »

Process réponse à un AO

VALENTINA : « Bob transmet l'annonce (avis). Nous avons un métreur spécialisé dans les marchés publics, qui habite Avignon. Je m'occupe de la version dématérialisée de la réponse. En attendant le retour du client, Bob peut avoir des échos par des relations, la

<p>Comme ce schéma révèle une absence des ouvriers parmi les acteurs principaux, je m'en inquiète et reçois une réponse un peu démoralisante, mais très importante du point de vue de la temporalité qualitative.</p> <p>On commence à parler de comment sont les gens, aujourd'hui. Je demande ce que c'est « aujourd'hui ».</p> <p>J'évite de partager avec Valentina ma pensée que le changement d'état d'esprit commencera sans doute par la tête. Bob me semble davantage convaincu aujourd'hui que sa posture personnelle est la clé pour obtenir des attitudes nouvelles et surprenantes</p> <p>Nous passons à un deuxième registre, celui de l'amélioration, ce sont des projets plus collectifs, même dans la réalisation, et qui surtout engagent la totalité du fonctionnement de l'entreprise :</p> <p>Le Document Unique (HSCT) Le nouvel ERP BatMoney</p>	<p>réputation de l'entreprise et l'historique de la relation client jouent. Il peut y avoir une phase de négociation des prix avant acceptation. »</p> <p>Process de gestion des sous-traitants</p> <p>VALENTINA : « Je fais ça avec Clémentine, Les CT nous indiquent les sous-traitants qu'ils veulent faire travailler, et nous faisons en sorte que leur dossier soit à jour en permanence quand on en a besoin. »</p> <p>Moi : « C'est quoi, aujourd'hui ? »</p> <p>VALENTINA : « Les gens sont démotivés. »</p> <p>Moi : « Pourquoi ? »</p> <p>VALENTINA : « Je ne sais pas. Je leur répète qu'on est tous dans le même bateau, mais seulement quelques meneurs sont motivés. C'est comme notre essai avec l'entreprise libérée, ça ne fonctionnera pas avec les gens qu'on a là... »</p> <p>Mission Refonte du DU</p> <p>VALENTINA : « La mise à jour du document unique impose de regarder tout, et de lister des actions faites ou à mener. Parfois c'est très compliqué et chiant, comme la nécessiter de</p>
--	---

<p>Nous avons vu deux projets, mais l'amélioration continue qui aurait lieu tous les jours, me paraît difficile à cerner, non-dite. Peut-être qu'elle a lieu sans être vue ni valorisée.</p> <p>Finalement, j'arrive à trouver une logique qui nous fait donner un sens à notre construction dialoguée. Ce sera mon « plan d'observation » et elle va m'aider à le construire. Nous allons le construire en commun.</p> <p>Des moments fixes, le lundi matin (routine) et le vendredi après-midi (free-style Bob),</p> <p>Des rdv ad hoc sur les projets de transfo (DU et BatMoney)</p> <p>Prévenir Pascal pour toute réunion qui pourrait être intéressante.</p> <p>(CMAP) le plan d'observation initialement conçu pour HYPERSOLS a ensuite été complètement bouleversé par mon intégration chez ROSSI et le rapprochement avec le nœud des tensions relatives à la succession.</p> <p>Bob passe me proposer de sortir fumer une cigarette. Il demande la liste des commandes en cours. Il parle de sa vie personnelle actuelle.</p> <p>Valentina fait référence à ses propos précédents sur une sorte de démotivation générale.</p> <p>Je reste encore 5 minutes avec Valentina, puis je rejoins Bob. Il répond à deux coups de fil sur son portable, puis me parle un peu de ses enfants.</p>	<p>vérifier que tout le monde à ses points de permis alors qu'on a pas le droit de le leur demander. »</p> <p>Mission BatMoney</p> <p>VALENTINA : « Je m'en occupe avec Clémentine. Pour nous les filles, ce sera plus facile de sortir les états que Bob attend. Tout va changer dans nos méthodes de travail, il faut l'alimenter comme il faut (le système). Nous prévoyons des limites, des blocages pour obliger les gars à remplir tous les champs, sinon ils ne peuvent pas enregistrer. Ils râleront au début, on en parlera. »</p> <p>BOB : « Si on m'emmerde trop, je vais partir loin. Dans les îles. Pour de vrai ».</p> <p>VALENTINA (à moi) : « tu vois ? ».</p>
---	--

<p>Je le regarde comme un sujet d'observation et comme un ami, et comme un acteur de ma démarche.</p> <p>En remontant il me parle de la succession, à laquelle il veut mettre des conditions explicites (l'oncle Joe était PDG depuis un an, mais ne souhaite plus l'être car la responsabilité pénale le met mal à l'aise).</p> <p>Ensuite je passe un moment avec Ingrid la comptable qui me soumet rapidement les 7 points de la liste des conditions posées par Bob à l'acceptation de la succession. Il lui a demandé son avis à elle mais a aussi suggéré qu'elle prenne mon avis, ce qu'elle fait avec joie, me prêtant des compétences que je n'ai pas (enfin pas toutes). Je la détrompe.</p> <p>Je signale que les points 4 et 5 font doublon et par ailleurs posent question. Il est peut-être préférable d'avoir un Big Bang discontinu. Ingrid partage mon incertitude.</p>	<p>BOB : « La réunion des métreurs à 8h30 que tu as vue, pour moi elle ne sert à rien. On y regarde le travail pas fait à un moment où personne n'a la tête à ça, alors qu'on devrait plutôt suivre les devis envoyés et avancer dessus. »</p> <p>MOI : « Je voudrais quand même continuer à l'observer »</p> <p>BOB : [<i>Grognement désapprobateur</i>]</p> <p>INGRID : « Ce sont deux sociétés qui s'imbriquent progressivement (HYPEROLS et ROSSI). Voici quelles sont les sept conditions de Bob :</p> <ul style="list-style-type: none"> Obtention de parts de la société finale Trésorerie à flot Salaire supporté à 50% par les deux structures Transmission en biseau sur deux ans Transfert de responsabilité progressif Bien définir les rôles de chacun Chiffrer la valeur des deux entreprises »
--	---

<p>(CMAP) A posteriori, je remarque que la condition 4 (biseau sur 2 ans) n'a pas dû être considérée comme un point de tension mais plutôt comme une sorte d'évidence au départ. Si l'on fait un saut jusqu'à fin 2020, on devrait pouvoir observer si le biseau est achevé et comment l'opération a été menée.</p>	
---	--

Relevé des pratiques :

- Gestion des bons de commande
- Réponse aux appels d'offre (HYPEROLS)
- Discussion critique sur la réunion (Bob)
- Validation du prix des devis par les dirigeants

19.11.18 – Observation #3

Méta-observation

La bonne surprise, c'est que le passage du premier entretien à la première observation avec Valentina s'est passé très naturellement. Elle s'est rapidement habituée à m'avoir assis à côté de son bureau et à faire son travail tout en me le commentant occasionnellement.

En revanche, la difficulté réside justement dans un aspect temporel. Il y a des interruptions, ce n'est pas si grave, mais surtout il y a une tentation de regrouper les observations par thème, dans la mesure où Valentina par son commentaire a tendance à revenir au sujet dont on était en train de parler avant l'interruption ; du coup, chaque sujet (par exemple les deux favoris qui se dégagent du quotidien : le suivi des sous-traitants (ST) et le suivi des bons de commande (BC)...) deviennent des attracteurs de l'observation qui **biaisent la chronologie**.

Or c'est aussi de cette façon-là que l'action se déroule : par exemple, quand Jerry (CTx) vient passer une tête, on en profite à la fois pour gérer les dossiers des sous-traitants (du coup Jerry passe aussitôt un coup de fil urgent à un ravaleur...) et pour faire le point sur tous les chantiers où le bon de commande est manquant, alors que parfois les travaux ont été réalisés...

Mes observations (ce que j'ai vécu)	Verbatim (ce que j'ai entendu)
<p>Obs n°3 – lundi 19 novembre 2018</p> <p>Arrivée vers 9h30</p> <p>A mon arrivée Ingrid et Valentina discutent de leurs congés de Noël devant un planning, car au moins l'une des trois gestionnaires (hors Clémentine qui est alternante) doit couvrir la période.</p> <p>Il fait froid. Je croise Pablo le métreur. Je rencontre Jerry l'autre CTx.</p> <p>Valentina aide Pablo à retrouver un dossier papier.</p> <p>Premier exposé du Pb des bons de commande (BC)</p> <p>Entre-temps, nous sommes allés dans le bureau des Ctx pour fouiller dans les piles de dossiers clients.</p>	<p>Moi : « depuis quand procédez-vous de cette façon ? »</p> <p>VALENTINA : « Nous avons toujours procédé ainsi, nous les filles. L'une de nous doit être présente car beaucoup de travaux, dans les écoles notamment, ont lieu pendant les vacances scolaires. Antonio (CTx) va avoir besoin de nous. Il faut qu'on voie à l'avance avec lui. »</p> <p>VALENTINA : « s'il n'est pas dans la pochette, c'est qu'on l'a déplacé et mis ailleurs »</p> <p>VALENTINA : « Pb quand les travaux sont faits avant d'avoir le BC. Je cours après. Les clients modifient le devis. Rien ne garantit qu'on va être payé. Là j'en ai pour 159 000 € de BC manquants à faire rentrer.</p> <p>VALENTINA : « Aujourd'hui j'ai reçu un BC. Je vais chercher le devis en attente. Je ne le trouve pas.... Ah, enfin, le voilà. »</p> <p>VALENTINA : « C'est mon combat : pas de travaux sans bon de commande ! Mais eux, ils sont là pour faire des chantiers.</p> <p>Moi : « Depuis quand c'est comme ça ? »</p>

<p>A part moi, je me retiens de passer en mode Consultant. Le sujet est tellement intéressant en termes de changement culturel, ce pourrait être de la recherche-intervention mais je préfère me retenir, surtout parce que je n'ai qu'une vue très partielle et incomplète de la réalité. Ensuite, ça viendra tout seul à mesure qu'ils me raconteront.</p> <p>Ingrid passe une tête pour valider un délai avec Valentina. Visite de Jerry, il montre par la fenêtre son nouveau Pickup. Il repart. Je prends mes notes assis un peu en arrière de Valentina qui travaille sur son ordi.</p> <p>Jerry revient. Cette fois, quand il revient, Valentina est déjà passée sur un autre dossier, celui d'un sous-traitant</p> <p>Pendant que Valentina m'explique, Jerry est déjà en train de s'expliquer au téléphone avec le sous-traitant.</p> <p>Premier exposé du pb des sous-traitants (ST)</p> <p>L'ambiance est calme, tout le monde est pourtant actif sur quelque chose. Pas d'agitation aujourd'hui.</p>	<p>VALENTINA : « Aussi énorme ? Première fois, depuis 15 ans. Mais c'est à cause des marchés d'entretien. Parfois ils oublient qu'ils ont fait le travail. L'urgence fait loi. Parfois les clients exigent que le travail soit fait, mais ils n'ont pas le temps d'attendre le devis. Alors on fait. C'est de plus en plus pesant. Je vais demander à Antonio ou Jerry qu'ils t'expliquent à leur façon. »</p> <p>VALENTINA : « A--- n'est pas à jour, le gars ne peut pas monter sur l'échafaudage. Pb d'attestation du sous-traitant. Si Bob signe le papier de validation du ST, il risque le pénal en cas d'accident. Donc il faut qu'on mette le dossier à jour très vite. »</p> <p>Retour sur le suivi des BC</p> <p>VALENTINA : « Quand un devis est envoyé, je le rentre dans mon tableur. Un tableau XL pour chaque client (Ex. Ville de Poissy). La structure du tableau est simple :</p>
---	---

<p>Discussion entre Valentina et Jerry sur le tableau de la ville de Poissy. Travaux pas fait, en attente d'acceptation, coup de fil au client, annulation, mise à jour du tableau. On balaie ainsi tout le tableau. On pourrait le faire client par client.</p> <p>Je m'interroge sur la différence entre un métreur et un conducteur de travaux. Est-ce une question de relationnel avec le client et l'équipe ? De présence sur le chantier ? Mais dans ce cas, pourquoi le Ctx ne ferait pas lui-même ses devis ?</p> <p>J'interroge Valentina.</p> <p>Jerry revient et on en profite pour discuter des travaux faits sans devis et sans BC...</p> <p>EPOK. Là, on voit bien le lien entre l'époque que nous vivons et la transformation des routines. Conséquence, de plus en plus de travaux faits en urgence et raccrochés ensuite à un devis existant.</p> <p>Coup de fil de Bob à propos d'un client.</p>	<p>Devis / BC / Exécution / Facture / règlement.</p> <p>VALENTINA : « J'ai un mail à faire, sinon je vais oublier. » C'est pour un sous-traitant.</p> <p>VALENTINA : « et ça aussi, sinon je vais oublier. » C'est une histoire de perte de carte grise. Elle a été retrouvée. Coup de fil en préfecture. Il faut refaire la carte.</p> <p>VALENTINA : « certains Ctx font des devis, d'autres pas. Pourquoi ? L'un d'eux ne veut pas utiliser l'ordi, il est à deux ans de la retraite. Un autre a décidé que non, il n'en ferait pas. »</p> <p>JERRY : « C'est différent aujourd'hui. Les clients en veulent toujours plus, plus vite et moins cher. »</p> <p>Moi : « ça fait longtemps que c'est ainsi ? »</p> <p>JERRY : « Non, c'est différent avec la concurrence de sites comme Jemevends.com, ou le Bon Coin, ou encore Leroy-Merlin avec ses ateliers DIY, et même les boîtes d'intérim proposent 4 personnes pour 400€ (demi-journée ?)</p> <p>VALENTINA : « j'ai renvoyé un devis avec les erreurs corrigées, M. Rossi ».</p>
---	--

<p>Je m'aperçois que Valentina appelle toujours Bob « M. Rossi », alors que les anciens, elle les appelle Joe et Max.</p> <p>Elle a quinze ans d'ancienneté dans la maison.</p> <p>Départ vers 12h00</p>	
--	--

Relevé des pratiques :

- Régulation de la charge de travail, entraide et recrutement (HYPEROLS)
- Gestion des bons de commande client
- Gestions des sous-traitants
- Validation du prix des devis par les dirigeants

23.11.18 – observation #4

On avance de plus en plus dans le dur de l'observation ethnographique... J'ai prévu que j'allais venir, je sais que Valentina est absente et je ne suis pas sûr que Bob soit là. J'y vais quand même à tout hasard.

Mes observations (ce que j'ai vécu)	Verbatim (ce que j'ai entendu)
<p>Obs n°4 – vendredi 23 novembre 2018</p> <p>Arrivée vers 16h10.</p> <p>Bob n'est pas encore arrivé, Valentina est absente comme prévu, Mina me fait entrer. Je bois un café à la cafète du côté ROSSI et me fais voir pour les familiariser avec ma présence en demandant le chemin.</p> <p>Deux gars (dont un CTx que j'ai déjà rencontré) sont assis dans l'espace de réunion. Antonio me présente un gars de chez ROSSI en visite chez HYPEROLS.</p> <p>16h45. Bob signale qu'il est coincé dans les embouteillages à Colombes.</p>	<p>Antonio : « On avait rdv avec Bob à 15h30, mais il a un peu de retard... »</p>

Mina m'explique que Charles (CTx) est en train de briefer le nouveau (prénom ?) qui va plus ou moins le remplacer (Charles a démissionné).

Pablo travaille sur un devis probablement. Je m'installe au bureau de Clémentine qui est absente, pour prendre quelques notes.

J'aime bien l'observation ethnographique, car n'importe quoi peut arriver, c'est forcément intéressant à relever. J'espère qu'ils ont rdv pour une réunion d'équipe, sinon, je m'en vais.

J'assiste à une mini-passation sur des logiciels servant à faire des devis (Autocad, etc.). Je confonds encore les rôles de CTx et de métreur. Charles explique la relation commerciale avec le *technicien*, c'est ainsi qu'on nomme le client direct dans les marchés d'entretien municipaux. Je m'aperçois que c'est la réunion évoquée par Mina.

Moi : « Alors c'est ici la réunion, je peux assister ? »

J'explique l'accord passé avec Bob : « je vais observer sur un an comment se passent les choses dans une entreprise qui traverse une période de transition. Faites comme si je n'étais pas là. » Charles semble trouver la démarche à propos ; il montre le nouveau et lui-même d'un geste montrant que je tombe à pic en matière de transition.

CHARLES : « On gagne le devis grâce au BPU, mais on gagne des sous avec les suppléments. Tu verras comment ruser (sans gruger) pour facturer le maximum de prestations tout en restant dans le BPU qui a servi à obtenir le marché. Parfois il faut indiquer le prix d'un autre produit plus cher pour tenir compte d'une difficulté de pose, par exemple. La prestation est *dealée* en confiance avec le technicien. Certains sont des cons, mais c'est rare. Un jour un client me dit : on veut ravalier la mairie ! Ok, j'y vais avec mon métreur et mes sous-traitants, pour voir... On est sur des marchés d'entretien, donc le mec est obligé de travailler avec toi, ou bien il ne te fera pas travailler du tout. Radio-moquette (ou radio-peinture) ça va vite. Tout le monde a su que je démissionnais. Tout le monde saura vite si t'es bon. »

Pablo et un autre (Chang ?) discutent un devis sur le bureau à côté. J'ai un peu de mal à suivre les deux conversations, donc je privilégie la transmission.

Ils (les CTx) donnent l'impression d'avoir beaucoup d'autonomie, une fois que le marché est obtenu. Je me demande si c'est une des raisons pour lesquelles Bob a résolument tourné la boîte vers ce type de marchés.

Je m'amuse de voir que Charles se tourne vers moi en parlant de BatMoney comme si j'étais plus au courant que lui. Peut-être que Valentina lui a dit que j'allais m'intéresser à ce dossier...

Charles explique les gammes de sol car le nouveau est expert en peinture. Je découvre le [classement UPEC](#) des sols en fonction de leur résistance aux détériorations (Usure, Percement, Eau, Chimique). Antonio intervient à propos de l'E2 qui devient E3 quand on fait une remontée de plinthe.

Je suis surpris de voir comme ils survolent les données techniques, alors qu'ils sont relativement anciens. La relation client et les aléas de la vie de chantiers doivent les occuper davantage, me dis-je.

CHARLES : « Après tu utiliseras **BatMoney** - ça fait un an et demie qu'on en parle, c'est déjà en place chez ROSSI, il va falloir qu'on y passe. »

CHARLES : « En mairie, parfois ils ont de vieilles mosaïques et ils les recouvrent de PVC. Les mairies ont du budget à dépenser, chaque année. Tu maintiens une relation de confiance avec le technicien, tu lui rends service quand tu peux. Faut être malin. Parfois ils demandent en urgence. Je fais chier mon métreur pour avoir un devis le lendemain (clin d'œil à Pablo). Je lui dis : Pablo, tu me le fais en urgence sinon le client pète un câble. Alors on fait. On régule après. Parfois on fait un truc urgent qu'on ne peut pas facturer sur un devis donc on le rajoute sur un autre. »

Ils échangent des #blagues et on va en griller une avant de visiter l'entrepôt.

Tout en fumant, je sens que Antonio (l'ancien) voudrait me dire des éléments de fond sur l'entreprise, mais vu qu'il y a un démissionnaire et un nouvel entrant, c'est délicat et on s'abstient d'aller par là.

Le nouveau (Hans) est un peu intimidé, mais il a l'air content d'être tombé là avec des gens sympathiques.

L'entrepôt de matériel est un lieu partagé entre les bureaux HYPERSOLS et les bureaux ROSSI.

Charles montre que le désordre apparent est en fait un ordre implicite...

Blagues d'Antonio.

Je suis impressionné par le niveau élevé d'informel et d'implicite dans le rangement. Je me pince les lèvres pour éviter de dire une banalité à propos de la culture Japonaise... Je me demande si je vais pouvoir m'éclipser vers 18h comme prévu. Bon, allez, j'y vais. Charles me traite de *déserteur* d'un air pince-sans-rire.

Départ à 17h50

Moi : « Je viens fumer avec vous »

CHARLES : « C'est comme vous voulez, vous avez dit qu'on fasse comme si vous n'étiez pas là. »

JERRY : « C'est la première fois que Bob embauche qqn qui connaît déjà le boulot, c'est bien ! »

CHARLES : « moi j'ai étudié le marketing et la com. Ici j'ai tout appris sur le tas, et je suis content de pouvoir transmettre (biseau de 15 jours) ».

CHARLES : « Chacun sait où sont ses rouleaux de sol, ses peintures, et qu'est-ce qui va sur quel chantier, à quelle date. Là, c'est à moi, là non. Là-bas ce sont des commandes pour des chantiers annulés, donc ça devient du stock... »

Relevé des pratiques :

- Démarrage de la réunion (Bob en retard, pas de réunion HYPERSOLS)
- Suivi des commandes client (formation Hans HYPERSOLS)
- La pause cigarette informelle après la réunion

26.11.18 – observation #5

Mes observations (ce que j'ai vécu)	Verbatim (ce que j'ai entendu)
<p>Obs n°5 – lundi 26 novembre 2018</p> <p>Arrivée vers 9h30. J'arrive et fais un tour pour saluer les présents : Valentina, Pablo, Mina, Ingrid, Charles, Hans (le nouveau), Eddy.</p> <p>Je croise Jane Rossi en visite. Je me présente et annonce que je l'appellerai pour prendre contact. Charles et Hans partent visiter un chantier. J'irai moi aussi, plus tard.</p> <p>(CMAP) je croyais à l'époque que j'irais sur des chantiers, mais l'ajustement des méthodes à la réalité observée en a décidé autrement.</p> <p>Valentina appelle Antonio pour faire un point sur les BC</p> <p>En attendant Antonio, Valentina me parle du plan de formation. L'OPCA (Constructys) exige d'avoir le plan complet avant de valider ce qu'il prend en charge.</p> <p>Nous échangeons sur les possibilités de formation bureautique dans la région.</p> <p>Antonio passe avec un jeune (ouvrier) et indique quels travaux sont à facturer.</p>	<p>VALENTINA : « J'ai reçu quatre BC de la ville d'Arentin, mais je ne sais pas quels travaux sont finis, et ce que je peux facturer. »</p> <p>VALENTINA : « J'écoute toujours les bruits de couloir, Antonio avait dit que certains travaux étaient faits, d'autres pas. Aujourd'hui j'ai reçu 4 BC pour un montant de 28K, il me reste donc 120K en attente de facturation ».</p> <p>V : « Je dois faire un tableau complet, c'est long. Certaines formations sont obligatoires, d'autres sont utiles et demandées par le salarié. »</p> <p>V : « Il y a eu un DC4 (déclaration d'un sous-traitant dans l'appel d'offres). Je vais facturer</p>

<p>Antonio évoque un dossier : devis accepté, travaux à moitiés réalisés, pas de BC. Cas classique.</p> <p>Deuxième coup de fil à Jerry pour le CHU de Poissy. Même topo. Point sur les travaux à facturer.</p> <p>Je reste seul dans le bureau pendant que Valentina va faire des photocopies. Elle s'excuse de m'abandonner. Pas de souci. Je pense à Martha Feldman et à la pratique du « shadowing ». Devrais-je être l'ombre de Valentina au sens propre et la suivre partout ? Je trouverais ça très gênant rapidement et je me contente d'un shadowing un peu distant.</p> <p>Intéressant : le cas des travaux sous-traités par ROSSI à HYPERSOLS.</p> <p>Je commence à comprendre la structure des fichiers de suivi, des Excel avec différents niveaux de synthèse : un pour tous les chantiers y compris les marchés d'entretien. Un plus spécifique pour les marchés d'entretien seuls. Puis un pour chaque marché d'entretien, avec une ligne par Devis/BC.</p> <p>Valentina m'explique le système de qualification Qualibat.</p> <p>Nous entamons une grande conversation sur la mise en œuvre prochaine de BatMoney, le nouveau CRM. Valentina me montre les écrans et je résiste à grand-peine à naviguer moi-même dedans.</p>	<p>ROSSI. Je crée un dossier et ça me reviendra au moment de la facturation.</p> <p>VALENTINA : « Apporte-moi le devis, je ne sais pas de quoi tu me parles. »</p> <p>VALENTINA : « Quand la facture est émise, ça part en compta et (sauf erreur) je n'en entends plus parler. »</p> <p>Moi : « Tu es une sorte de pivot entre la partie Commerciale / opérationnelle et la partie Compta ? »</p> <p>VALENTINA : « Oui, c'est ça »</p> <p>VALENTINA : « Il faut faire tamponner les attestations. On court après les clients. Chaque fois qu'on passe en commission, il faut produire deux chantiers de références (évalués par le client) et quatre chantiers illustratifs libres. Cette fois ils m'ont prévenue trois semaines à l'avance au lieu de trois mois en théorie... »</p> <p>VALENTINA : « Je vais aller voir mes chers collègues un par un. Ils ne rentrent pas les infos qu'ils devraient parce qu'ils n'en perçoivent pas l'utilité pour nous autres. Difficile de discipliner les gens quand ils ne voient pas le but et surtout l'impact (exemple du téléphone de la personne à relancer après un devis ou une facture). Sandy (la comptable de chez ROSSI) m'aidera car elle a déjà vécu les bugs. Parfois elle bute sur une difficulté. Le support BatMoney (BM) ne répond pas toujours. Mais elle ne reviendrait pas en arrière. Ils avaient de vieux trucs pourris avant. Ils n'utilisent pas toutes les fonctionnalités, mais nous on va utiliser BatMoney au max ! »</p> <p>VALENTINA : « Cela fait un an qu'on dit qu'on y va mais chacun trouve une excuse quelconque pour ne pas démarrer. Cette fois je leur dis : on commence le 1^{er} décembre, prêts ou pas, ensuite plus un seul devis ne sortira de l'ancienne appli (EBP). Pour les devis en cours, on les retapera (enfin, je...) au coup par coup. Au fil du temps, on ira de moins en moins consulter EBP et de toute façon, il reste les archives papier. J'attends un appel de BatMoney pour recodifier certains trucs et mettre à jour les fiches employées. »</p>
---	--

<p>Elle me montre comment faire un devis et comment créer la fiche d'un ouvrier avec ses tarifs horaires etc.</p> <p>Une fois de plus, je me tords les mains pour ne pas switcher de la posture d'observateur à celle de consultant. Son approche de la bascule de projet est assez radicale. Je m'en ouvre à elle, mais comme elle semble avoir bien réfléchi, je n'insiste pas.</p> <p>Je ne peux m'empêcher de constater à quel point le collectif synchrone joue peu dans leurs routines et leurs méta-routines d'amélioration. Tous les contacts sont pratiquement à deux. Tout se passe comme si leur collectif s'arrêtait à deux. Même les ouvriers sur les chantiers travaillent seuls ou à deux.</p> <p>Une réunion, c'est forcément un événement, et c'est forcément avec Bob. Quand on est tous ensemble, c'est festif, pas de sujet pro. Collectif = Festif. J'ai déjà vu ça dans les PME, et c'est sans doute plus fort encore dans le bâtiment. Les ouvriers ne discutent pas le fonctionnement. Une réunion, c'est un grand moment. Cela prend tout de suite une valeur quasi historique. Temps qualitatif... ? Y aurait-il un lien, une qualité particulière du temps collectif synchrone ? Je le sens physiquement ne serait-ce que quand on en parle.</p> <p>Peut-être une solennité qui fait fuir ? Ou simplement la difficulté de rester assis une heure ? Mais alors pourquoi passent-ils parfois une heure à travailler seul dans un bureau ?</p> <p>Départ à 12h.</p>	<p>VALENTINA : « Il y aura d'autres changements. Physiques. Les armoires de dossiers vont changer. On va finir par y arriver ! [#sourire]. D'ici une semaine, je vais leur dire : tous les devis c'est dans BatMoney. Ils vont tous râler. On fera Help Sandy ! On a prévenu depuis le mois de mai. »</p> <p>Moi : « Où est le collectif ? »</p> <p>VALENTINA : « Il n'y en a pas. On avait des réunions de planning le vendredi, mais pas depuis trois mois. Sinon, on se voit une fois l'an, pour fêter. Il y a eu une réunion une semaine avant que tu n'arrives, tu as tout raté [ça l'amuse beaucoup] ! Bob préfère à deux ou trois, il y a plus de dialogue selon lui. Souvent tard le soir. La journée, il passe en coup de vent. Il nous fait confiance, mais sa présence nous manque. On ne peut pas être partout. Certaines décisions comptables doivent être prises par lui. Alors on reste tard. »</p> <p>VALENTINA : « Aujourd'hui c'était calme. Lundi dernier c'était plus animé. J'étais fatiguée le soir en rentrant. »</p>
---	--

Relevé des pratiques :

- Gestion de la facturation (HYPEROLS)

29.11.18 – prise de contact avec Jane

J'ai pris contact de ma propre initiative avec Jane Rossi et nous avons rendez-vous mardi prochain pour faire connaissance avant mon observation chez HYPERSOLS. C'est un moment délicat car j'ai pris l'initiative sans attendre que Bob lui explique lui-même le sujet. Donc je le mets devant le fait accompli, ce qui présente un risque. Comme je le vois demain en principe chez HYPERSOLS, je lui en toucherai deux mots pour qu'il ne tombe pas des nues.

30.11.18 – observation #6

Mes observations (ce que j'ai vécu)	Verbatim (ce que j'ai entendu)
<p>Obs n°6 – lundi 26 novembre 2018 Arrivée vers 16h05.</p> <p>Aujourd'hui, grand moment, Bob est présent, on va avoir une « réunion de planning ». Je lui prends un café avec le mien et ensuite je débarrasse la table de la salle de réunion qui est encombrée d'échantillons. Puis je m'assois et j'attends en compagnie d'un ouvrier dont j'ignore le nom. Il est chez HYPERSOLS depuis deux ans.</p> <p>La feuille noire « Je suis Charlie » est encore collée sur le tableau d'affichage administratif en liège.</p> <p>Temps quali ou temps passé ?</p> <p>16h17. Je prends quelques photos, notamment d'une carte des chantiers qui n'est pas à jour. Une couleur par CTx. Bob passe et me voit faire. Il râle.</p> <p>Hans et Charles mettent à jour la carte. Je me suis assis en bout de table, dans le fauteuil de Bob. Il fait une allusion à l'entreprise libérée.</p>	<p>BOB : « Quel salaud ce Pascal, il prend des photos de tout ce qui n'est pas à jour ! »</p> <p>BOB : « C'est la place du chef, où tu es. Aaah, oui c'est vrai, dans ton système, il n'y a pas de chef... »</p>

<p>Il repart.</p> <p>16h26. Charles, Hans, Antonio et moi, on est assis et on attend. Il manque Jerry et Gurvan que je ne connais pas encore.</p> <p>Effet d'engendrement réciproque entre temps qualitatif (intensité du souvenir, qualité du moment) et quanti (mesure du temps écoulé, sentiment que la réunion ne commence pas). Mais on ne sait pas quel est le temps écoulé, on sent juste que c'est bon de se retrouver réunis. Et on ne sait pas quand la réunion va commencer, mais on ne sent pas d'impatience.</p> <p>Charles raconte un chantier : fente dans le mur architecte idiot, champlats posés puis retirés...</p> <p>Encore des conversations de boulot, des infos sur les chantiers, des #blagues de sexe.</p> <p>16h37. Bob passe et dit « j'arrive ». Un sixième gars vient s'asseoir (Gurvan).</p> <p>La réunion commence de façon très informelle. Pas de #rituel. On rentre dans des récits commentés de situation client, bien trop rapide pour comprendre. Puis il y a comme un temps de début.</p> <p>Valentina apporte le tableau de suivi des chantiers d'entretien.</p> <p>Bob a la feuille sous les yeux et passe de chantier en chantiers, souvent en traitant à la file tous les chantiers d'un même CTx.</p> <p>On glisse de chantier en chantier, en restant autour du thème « litiges ». Des huissiers. Des problèmes humains avec les sous-traitants.</p> <p>Charles présente ses chantiers brièvement, factuellement. Je sais comme tout le monde qu'il</p>	<p>Moi : « Non... Dans mon système, il n'y a pas de table. »</p> <p>CHARLES: « Cinq CTx, c'est presque la grande époque ! »</p> <p>Moi : « Pour une semaine encore ? »</p> <p>ANTONIO : « Oui, et ensuite quatre. Depuis combien de temps on ne s'est pas assis comme ça ? »</p> <p>« Litige avec Wahid. On ne lui doit rien. On a fait passer l'huissier 7 fois. Il n'a pas fait le travail. Ça nous a coûté autant que si on l'avait payé lui. C'est pénible.</p> <p>BOB : « j'en fais une affaire personnelle. »</p> <p>BOB : « C'est pénible ».</p> <p>Autre chantier (Louvres) Réserves levées. Ok. Reste une découpe tapis.</p>
---	--

part dans une semaine. La relation avec Bob est tendue mais dans le respect mutuel.

On dirait du théâtre. Oui, c'est du théâtre. Mais pas seulement à cause de moi. C'est le fait d'être réunis pour parler ensemble des chantiers. On dirait que Bob est plus content quand il y a des problèmes sur les chantiers que lorsqu'ils se passent bien. Je suppose qu'il n'est pas prêt à théâtraliser sa propre satisfaction.

Chantier dans un lieu de culte musulman.
Antonio parle du « mur des lamentations ». Tout le monde #rit en disant « non, c'est pas eux, ça. »

Ils ont dû sentir que je m'ennuyais un peu. On commence à faire des observations réflexives sur le fonctionnement de la réunion...

A mesure que je mentalise mon ennui, il semble être de plus en plus partagé (perceptible ?). Il se passe qqch.

Blagues sur ma prise de notes.
#Rires. L'atmosphère se détend. Du coup, Bob commence à m'inclure dans la conversation. Je résiste.

Ici, on peut commencer une réunion avec un inconnu autour de la table et personne ne bronche. Je suis tellement déformé par les pratiques de l'intelligence collective et consort...

CHARLES : « Le produit est trop cher »

BOB : « J'ai essayé de négocier avec le fabricant. Il m'a dit : vous débutez dans le bâtiment ? Je me suis fâché. »

BOB : « Antonio, ils sont où tes gars ? »

ANTONIO : « Réunion de planning surprise... on n'est pas prêts, on a plus l'habitude. On va s'y remettre » (#sourire).

BOB : « Le planning mural ça se prépare, on en est où ? *(En principe, un menuisier sous-traitant doit leur fabriquer le tableau. Il demande 700€).* C'est lui qui devrait nous faire un cadeau parce qu'on le fait bosser. »

BOB : « Au fait, vous avez présenté Pascal ? »

Moi : « Je suis en doctorat au Cnam... »

<p>Je raconte mon sujet. Blagues sur les termes compliqués, et les mots comme doctorat, temporalité, observation ethnographique.</p> <p>Je ne peux pas participer à la conversation. Ils sont très économes de leurs mots. Je ne parle pas vraiment leur langue, mais je la comprends sans effort. J'évite les échanges de regard avec Bob, qui créent des couches multiples d'interprétation.</p> <p>Discussions sur l'habilitation travail en hauteur (CACES ? KCes ?)</p> <p>On passe d'un sujet à l'autre, cela peut être dans le champ d'un même CTx, ou alors centré sur un thème particulier, comme celui des agressions sexuelles et sexistes.</p> <p>Plusieurs cas « sexuels » : un ouvrier pakistanais accusé de suivre une employée de mairie dans la rue, sorti du chantier. Deux ouvriers sur échafaudage montrent leur sexe à une jeune fille de l'immeuble. Dépôts de plainte. Bob va chez les parents s'expliquer. En sa présence, la jeune fille avoue avoir tout inventé.</p> <p>Marqueur de notre époque. Je sens qu'ils se font plaisir avec ces cas, mais aussi qu'ils me les offrent en pâture comme on offre le meilleur morceau à l'invité de marque dans de nombreux pays.</p> <p>Bob et Charles échangent des #blagues. C'est un moment particulier.</p> <p>Je retrouve ici un thème vu avec Valentina : les BC qui manquent, et un nouveau : le rôle commercial des CTx.</p> <p>Cas d'un marché partagé entre deux concurrents :</p>	<p>ANTONIO : « Pour la salle d'autopsie, j'ai besoin de 3 gars. »</p> <p>BOB : « Moissy. On n'a pas le bon de commande. Valentina en a récupéré pour 120K en trois semaines. »</p> <p>BOB : « Les autres font plus de travaux que nous. On fait 40 alors que c'est minimum 50 et maximum 500 par an. Faut aller chercher les travaux. Vous êtes aussi chargés d'affaires. »</p>
---	---

Je ne suis pas en posture de conseil. Je me mords les lèvres. J'aurais envie de leur dire tellement de trucs. Mais c'est aussi bien que je ne les dise pas.

Où Bob a-t-il appris qu'un patron, pour être patron doit mettre le doigt partout où ça fait mal, grogner, remonter les bretelles... ? Où ? On se croirait dans un film.

Valentina est un personnage très influent voire dominant dans l'entreprise. Selon les termes d'Anne, elle exerce une dominance faible ex-post sur Bob dans la mesure où c'est toujours elle qui implémente les choses qui doivent entrer en fonctionnement et qu'elle le tire d'embarras plusieurs fois par jour. Mais face à une table garnie de 7 hommes, elle semble réduite à une dimension subalterne presque servile. Elle apporte le dossier. On se croirait dans la série « Mad men ». Je suis mal à l'aise.

Les conversations sont intéressantes pour l'acculturation de Hans.

Bob chambre le jeune apprenti Chang (deux semaines d'ancienneté) sur son orthographe. Il fait les gros yeux. Cela semble affectueux, mais c'est un signe de pouvoir.

On sent le temps de la génération précédente qui est encore là.

J'observe une forme de théâtralité qui me paraît caractéristique des métiers manuels dans la manifestation du leadership. Quand le patron a les lunettes sur le nez et qu'il lit le document de suivi des chantiers, alors c'est vraiment le patron.

BOB : « En, ce moment, on perd tous les AO. ArtMac nous fait très mal. » Valentina apporte le dossier.

CHARLES : « On a eu 70K pour l'atrium »

BOB : « On aurait pu avoir 400k ! »

JERRY : « La double signature pour les commandes, ça marche bien mais ça va être dur pour informatiser les dossiers »

BOB : « Sa barre de seuil, je lui ai dit qu'il pouvait se la mettre dans le cul ».

<p>-----</p> <p>Visite de Joe qui reste quelques minutes. Le regard que l'équipe a sur lui témoigne d'une certaine hostilité. Combien de temps cela va-t-il durer ? Après son départ, on se sert un verre de beaujolais nouveau et on reprend la réunion. Je me dis que le balayage de liste (revue de chantiers) c'est toujours ennuyeux dans n'importe quelle entreprise. Que faire ? Rien, sauf à repasser en mode consultant... Un peu de solennité dans cette réunion. Bob demande à Hans de se présenter ! mais il le coupe sans arrêt. Hans se présente : l'histoire de son ex-boîte est une histoire de personnes. Le relationnel ça compte.</p> <p>-----</p> <p>Un ex-collègue et ami de Bob, Giuseppe, rejoint la réunion. Il est maintenant fournisseur de peinture thermo-isolante. Il dit qu'il se bat pour la transition énergétique et veut rencontrer Brune Poirson.</p> <p>La réunion se termine sans formalité et je reste un peu dans le bureau de Bob. Il me dit qu'il n'a pas obtenu satisfaction sur les conditions qu'il mettait pour reprendre la</p>	<p>BOB : « il faut aider Pablo sur le devis. Il s'arrache les cheveux » (Pablo est métreur, mais pas CTx).</p> <p>Propos informels tous azimuts. « Le client a 600K à dépenser avant la retraite ». « Des morceaux de façade qui se détachent ». La conversation devient difficile à suivre.</p> <p>-----</p> <p>BOB (à Charles) : « vous ne prospectez pas mes clients, on est d'accord ? »</p> <p>-----</p> <p>BOB : « St-Gobain fait obstacle à la PTI car ils vendent de l'épaisseur et c'est l'épaisseur de l'isolant qui entre dans l'équation de la performance technique. Donc la peinture est structurellement hors-jeu. Pour obtenir l'homologation, il faut payer (en centaines de K€) ».</p>
---	--

<p>Présidence, en particulier sur le chiffrage de la valeur respective des deux entreprises. La transmission comporte une part de contentieux humain basé sur du financier.</p> <p>Je me prépare à une évolution des routines. Départ à 19h40</p>	<p>BOB : « Je ne peux pas laisser HYPERSOLS, c'est ma création, mon bébé. »</p> <p>BOB : « la réunion des métreurs que tu as vue, elle ne sert à rien telle qu'elle est. Elle aura lieu le lundi à 16h30 à partir de début janvier ! »</p>
---	--

Relevé des pratiques :

- Le démarrage de la réunion (retard)
- Analyse de la situation et du marché (Commandes, concurrents, clients) - Partage d'info
- Discussion critique sur la réunion des métreurs
- La pause cigarette informelle après la réunion

03.12.18 – observation #7

Mes observations (ce que j'ai vécu)	Verbatim (ce que j'ai entendu)
<p>Obs n°7 – lundi 3 décembre 2018</p> <p>Arrivée vers 9h30.</p> <p>C'est calme, « les filles » sont là, ainsi que Jacques d'à côté. C'est le « grand jour », celui de la bascule des devis sur BatMoney. Valentina a écrit une petite procédure (selon son expression) pour ses collègues. Antonio est déjà là.</p> <p>Discussion sur l'envoi des docs en papier vs en numérique. Antonio a du mal avec le calcul du poids des docs en MO.</p> <p>Traitement des factures après un point avec Gurvan et Jerry. Des bouts de chantier sont terminés. Les factures suivent un trajet différent (mail ou trois ex papier) selon les clients. Certains travaux n'ont toujours pas de BC.</p>	<p>V : « Il faut connaître les dossiers ».</p>

<p>Son paquet de courrier de 12cm d'épaisseur me rappelle ma case courrier à FT en 1995. Mon lundi matin c'était ça. Une autre époque.</p> <p>J'écoute la photocopieuse pendant que Valentina fait son courrier. Combien de temps vais-je rester là ? Quelle est la qualité de ce moment ? Je lis la note pour le changement d'applicatif.</p> <p>Pablo passe sans me voir, concentré, puis revient.</p> <p>Visite de Jerry à 10h30. Affaire d'habilitation électrique, je crois.</p> <p>Valentina répond à Bob au téléphone.</p> <p>Il a envoyé des ouvriers sur un chantier en donnant juste le nom du client et la ville. Les gars ont besoin de l'adresse. On dirait une routine sauvage. Valentina se débrouille et trouve l'adresse en croisant plusieurs infos.</p> <p>BatMoney : besoin d'une licence de plus pour Jerry (travail à distance ?). Coup de fil d'Abdallah. Il va conduire la Clio et doit signer une décharge pour dire qu'il sait qu'elle est « pucée » (contrôle des trajets par GPS).</p> <p>Départ à 11h.</p>	<p>PABLO : « Bonjour ! »</p> <p>JERRY : « Il suffit qu'il n'y ait pas de mouvement pendant une heure ».</p> <p>VALENTINA : « Bonjour Monsieur Rossi... »</p> <p>VALENTINA : « Bon, je reviens sur mon appel d'offre. »</p>
--	--

Relevé des pratiques :

- Pilotage en direct de la production (coup de fil de Bob)
- Gestion des interruptions (appel d'offre, téléphone, dossiers clients)

04.12.18 – Observation #8 – Rencontre avec Jane

<p>Mes observations (ce que j'ai vécu)</p>	<p>Verbatim (ce que j'ai entendu)</p>
<p>Obs n°8 – Mardi 4 décembre 2018</p>	

<p>Arrivée vers 9h00. La jeune fille de l'accueil m'accompagne jusqu'au premier étage.</p> <p>Jane est visiblement en surcharge. Je m'assois devant son bureau et lui explique brièvement ma démarche. Elle fait oui de la tête et fronce les sourcils.</p> <p>Je la rassure sur le temps consommé par mes observations en insistant sur le fait qu'elles ne sont pas participantes et qu'il ne s'agit pas d'interviews.</p> <p>Je cite les situations que je pourrais observer :</p> <p>Réunion des métreurs du mardi matin Réunion de planning du jeudi 17h Séances d'accompagnement entre collègues sur BatMoney</p> <p>(CMAP) Donc c'est à cette époque que j'ai décidé d'observer le collectif en conversation et d'arrêter de m'intéresser aux routines techniques individuelles basées sur des outils. Cela correspond aussi à l'aboutissement de mon approche progressive (2 mois) via HYPERSOLS et mon accueil officiel par la maison ROSSI. Le but étant de me rapprocher du groupe qui entoure le nœud de la succession. Je sais par ce premier entretien que Jane tolère ma démarche mais ne se l'approprie pas, ni comme potentiel de progrès pour l'entreprise, ni même comme sujet de conversation intéressant.</p> <p>Jane me laisse entendre que la réunion des métreurs pourrait évoluer en janvier.</p> <p>Cela corrobore ce que Bob m'a dit précédemment. Il est indispensable que je sois témoin de cette mutation du code de la réunion des métreurs. J'irai mardi prochain.</p> <p>Je me promets de lui envoyer un mail de confirmation (Fait).</p>	<p>JANE : « C'est une période difficile, qui verra sûrement des départs de personnel. Je n'aurai pas tellement de temps à vous consacrer. »</p> <p>JANE : « Ici peu de choses se font en collectif, tout est très individuel, dans le quotidien. »</p> <p>JANE : « Ok. »</p>
---	--

<p>Nous échangeons nos e-mails.</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>Je quitte Jane à 9h17 et passe dire bonjour à Valentina.</p> <p>Au passage, je me présente à la jeune fille de l'accueil principal ROSSI et me familiarise avec le chien. Je lui annonce mes visites et fais un parallèle avec une tribu d'Amazonie.</p> <p>Elle #sourit, ça a l'air de lui plaire. Je pense instinctivement à l'effet Hawthorne !</p> <p>Chez HYPERSOLS, tout est calme, avec Valentina, Mina, Hans et Charles. Ingrid et Pablo passent une tête dans le bureau.</p> <p>Le bureau de Valentina est une plaque tournante, me dis-je !</p> <p>On bavarde un peu au sujet des #Giletsjaunes. Ce sujet de conversation est très envahissant. Il peut se connecter avec toute activité. C'est vraiment la « couleur de l'époque ». On sent un certain non-dit, une sorte de règle du jeu tacite qui oblige à rester neutre sur le sujet. Mais on sent l'ambiance. EPOK.</p> <p>Départ à 9h36.</p>	<p>-----</p> <p>-----</p>
--	---------------------------

Je raconte à Anne mes observations « auto-ethnographiques » et notamment le fait que la qualité du temps vécu se traduit par des sensations corporelles, comme par exemple les échanges de regards. Cela renvoie à mon expérience du théâtre, et du coup Anne recommande la lecture de H. Garfinkel. Ce que l'on observe, est-ce un théâtre ? Je tombe souvent en travers de cette réflexion en ce moment, à travers des discussions sur le management et la vie des groupes. Justement, j'ai le livre sous la main. Je n'aime pas la façon dont c'est traduit, je vais peut-être le racheter en anglais...

Anne parle d'**observation participante**, mais je ne trouve pas que mon observation soit réellement « participante » au sens où je prendrais part à la réunion, par exemple. J'aime mieux justement rester en retrait pour le moment. Aucune de mes aptitudes ne correspond à leurs activités et réciproquement. Ah, non, sauf peut-être le Document Unique de prévention, c'est un domaine que je connais bien (par France Télécom il y a 25 ans). Existe-t-il une « zone grise » entre une observation participante et une observation non-participante ? **A quelle distance** faut-il se tenir pour observer sans participer ? Quand j'irai sur des chantiers, ce sera différent, mais j'attends que ce soit eux qui me le

proposent. Je me régale d'avance de voir un CTx expliquer à son client technicien de mairie qu'il est escorté par un chercheur qui prend des « photos à caractère ethnographique »...

(CMAP) A ce moment charnière du début des observations du côté ROSSI – exception faite de la brève réunion du mois de juillet – j'imagine encore que je vais aller sur les chantiers. Cette possibilité sera ensuite éliminée comme gourmande en temps de préparation, trop perturbante pour le management de l'entreprise et du fait de ma focalisation sur les routines de l'animation commerciale. Cependant je continuerai tout au long de mon terrain de le regretter comme un sacrifice dommageable.

05.12.18 – Observation #9

Mes observations (ce que j'ai vécu)	Verbatim (ce que j'ai entendu)
<p>Obs n°9 – Mercredi 5 décembre 2018 Arrivée vers 9h15.</p> <p>Je suis en avance pour la réunion prévue chez HYPERSOLS sur le Document Unique de Prévention des risques.</p> <p>Du coup j'ai le temps d'aller prendre un café et de passer une tête chez ROSSI. Je croise Joe, qui me salue d'un air un peu grognon, mais plutôt lié au dossier qu'il est en train de traiter avec la jeune fille de l'accueil.</p> <p>Je m'installe un petit poste d'observation à côté de l'imprimante énorme de Valentina en attendant la dame de la prévention. C'est une formatrice experte qui va nous aider à utiliser un serveur en ligne pour remplir et éditer le Document Unique. Ingrid nous rejoint.</p> <p>La formatrice est pile à l'heure. Je ne sais pas son nom.</p> <p>Valentina a du mal à se mettre dans le bain, avec un ordi pour trois et la formatrice collée entre elle et Ingrid.</p> <p>Le premier exercice consiste à créer un dossier.</p>	<p>JOE : « Vous allez bien ? »</p>

On cherche les situations de travail à mettre dans le dossier. Une fois qu'on a pris le pli, la routine s'acquiert très facilement, au moins tant que la formatrice est là).

Une question sur les solvants fait ressortir que les opératifs ont la meilleure connaissance du terrain.

Je me rappelle qu'on avait parlé de travail collectif à propos du DU...

J'essaie de garder mon attention flottante. C'est difficile.

Discussion sur les chronologies. Tous les jours ? Une fois par an ? Pour chaque activité dans le dossier, la question se pose de la fréquence à laquelle cela se fait.

Ensuite, on passe à l'évaluation des risques.

Ça se corse avec la signalétique...

Je me dis à nouveau : quand même, on avait dit que le DU ferait l'objet d'un travail collectif. Bon, ce sera un petit collectif.

FORM. : « Créer le dossier, ça n'arrive qu'une fois. Ensuite, on le rouvre pour le mettre à jour. »

VALENTINA : « faut demander à un gars ».

FORM. : « On en a un sous la main ? »

VALENTINA : « Mortier, ça me parle, j'ai entendu Antonio parler de mortier, mais il devait le faire faire. »

FORM. : « Pour l'amiante, vous avez le SS4 ? Et à Versailles (château) vous êtes déjà intervenus ? Il y a du plomb, là-bas. Une fois, on a dû arrêter le chantier en attendant que les déplombeurs arrivent. »

VALENTINA : « Antonio, ce serait bien qu'il soit là... Quentin nous a demandé le SS4 pour se couvrir, mais l'amiante ça ne fonctionne pas comme ça. Il doit y avoir un diag fait par des pros avant. L'amiante c'est sérieux. Faudra que mon collègue vous dise. »

VALENTINA : « C'est vrai qu'on ne va pas sur les chantiers, nous. »

Question de la conduite des véhicules. Il faudra faire une note de service et l'envoyer avec les vœux.

Pour le travail de bureau, les filles sont directement concernées, donc on parle plus concrètement des situations.

Je sens que la vigilance baisse et qu'il serait temps de faire une pause. On passe plus vite. Comme on est un peu fatigués, on dit que « les bureaux sont rangés ». Je pense aux travaux de Kahneman sur les décisions des juges de parole. Selon le moment (et sans doute le taux de glucose) l'attitude de l'auditeur est différente, plus souple ou plus scrupuleux.

Antonio repasse et répond aux questions sur les solvants et l'amiante.

C'est un homme affable, apprécié de tous et très ancien de la maison. Il détend l'atmosphère.

Quand il est là, tout le monde se sent bien.

Gurvan et Jerry repassent. On #plaisante au sujet des tenues de travail... **Tout à coup, on passe un bon moment, on se détend avec des #blagues grivoises.**

INGRID : « Cochez... ou pas. Je note. Je demanderai. »

VALENTINA : « La signalétique, ça va tout changer dans le dépôt. Mais on ne va pas s'en occuper tout de suite... »

FORM. : « On va cocher certains trucs provisoirement et on reviendra dessus. »

VALENTINA : « Pour les RPS : dans une petite structure, on se parle. Il y a un bureau des pleurs (c'est moi) et aussi la réunion de planification. »

VALENTINA : « produits chimiques – il y a du taf »

FORM. : « C'est long, mais quand on aura tout fini, on va ressortir avec un plan d'action tout fait, et il suffira de le dérouler. »

VALENTINA : « Il y a des trucs (style contrat de maintenance) je sais qu'il faut le faire mais ça traîne et à la fin de l'année, je vois que je ne l'ai pas fait. »

<p>Ingrid en profite pour aborder un litige sous-traitant avec les gars.</p> <p>Il y a deux conversations en parallèle OO dans la même pièce et j'ai du mal à suivre, mais personne ne s'en soucie. Il faut croire qu'ici, le collectif c'est le brouhaha, me dis-je, en contraste avec ma conception très calme des cercles de parole !</p> <p>Je sors fumer une cigarette en bas.</p> <p>La porte grince affreusement. Je projette de leur faire une démonstration de changement.</p> <p>12h15 : Le DU a beaucoup progressé. Une vingtaine d'actions en cours.</p> <p>12h26 : je prends congé.</p>	<p>----- -----</p> <p>JERRY : « On bosse tous à poil »</p> <p>Moi : « La prochaine fois je viendrai avec du WD40. »</p>
--	---

Relevé des pratiques :

- Mise à jour du Document Unique des risques professionnels (HYPEROLS)

07.12.18 – Observation #10

Mes observations (ce que j'ai vécu)	Verbatim (ce que j'ai entendu)
<p>Obs n°10 – Vendredi 7 décembre 2018</p> <p>Arrivée vers 16h05. Tout le monde est là sauf Bob et Ingrid.</p> <p>Je crois que cela veut dire que tout le monde est très occupé, pas très détendu pour un vendredi après-midi. Je m'installe dans la salle de réunion, dans le « siège du patron ».</p>	

EPOK. Je pense à une manif prévue des Gilets Jaunes.

16h40. Chacun fait son truc. Gurvan prépare un meuble de planning « comme chez ROSSI ». Il demande à Valentina les matériaux qu'elle préfère.

16h44 ? Bob arrive et #plaisante sur ma voiture garée à la place de parking « Direction ».

Ambiance sympa, ce soir, on dirait que tout le monde fait qqch pour améliorer l'entreprise. C'est sans doute moi qui prends mes désirs pour des réalités.

C'est le dernier jour de Charles.

Plusieurs sont au téléphone. Jerry arpente le couloir en parlant, les conversations se mêlent mais sans gêner personne. Ils ont l'habitude. Ils sont relativement sereins, sauf Jerry qui engueule le mec à l'autre bout.

Bob sort hâtivement et de mauvaise humeur pour aller régler un litige avec les autres Rossi. Il leur a promis 100K de travaux sous-traités car HYPERSOLS ne pouvait tout faire, mais le client a divisé la charge par deux donc HYPERSOLS n'a pas eu besoin de ROSSI.

Causerie informelle « travaux » entre Bob, Gurvan et Jerry.

Ils s'entendent bien.

VALENTINA : « Je te préviens, aujourd'hui c'est agité ! »

Moi : « Oh, pas autant que demain ! »

VALENTINA : (à moi) « Tu vois, c'est un travail en commun »

BOB : « C'est quoi cette C4 Picasso pourrie sur ma place ? »

JERRY : « Charles, quand est-ce que tu paies ton coup à boire ? »

CHARLES : « Bob ne veut pas dans les locaux, je peux le faire sur le parking uniquement, si vous voulez. »

Voix de VALENTINA : « Il va tuer son père [#Rire] ! »

BOB (fait sa grosse voix) : « Antonio est parti ? »

JERRY : « Il est de mauvais poil, apparemment il s'est fait jeter de la psychiatrie (client hôpital) »

 17h27 - Charles vient me saluer gentiment avant de partir. **C'est un gars bien élevé. Il #plaisante avec mon sujet de thèse.**

Bob est retourné chez ROSSI.

Encore un conflit en perspective ?

Il revient. La conversation informelle reprend.

On parle d'un client qui râle à cause des ouvriers pakistanais qui ont des turbans. Ils veulent le dénoncer, car ils bossent chez Amnesty.

Je me dis qu'ils confondent un peu tout mais l'intention est là, ce sont des types chouettes.

Ils discutent de manière informelle sur les chantiers. On ne sait jamais si Bob #plaisante quand il raconte ses échanges avec les clients.

Bref, c'est le vendredi soir. Un moment chaleureux. Presque une veillée d'armes fraternelle.

Pablo, Gurvan, Jerry, Hans, Bob.

Départ à 18h.

 Moi : « C'était un plaisir »

CHARLES : « De même. A bientôt, dans un temps... indéfini ? »

BOB : « Je lui ai dit que j'allais lui casser sa gueule et que ma secrétaire, elle allait le mordre ! »



Relevé des pratiques :

- Démarrage de la réunion (en retard, informel)

- Discussion informelle sur les chantiers (HYPEROLS)
- Gestion de la sous-traitance entre HYPEROLS et ROSSI (informel et tendu)

11.12.18 – Observation #11

Mes observations (ce que j'ai vécu)	Verbatim (ce que j'ai entendu)
<p>Obs n°11 – Mardi 11 décembre 2018</p> <p>Arrivée chez ROSSI à 8h30 précises pour la réunion des métreurs.</p> <p>Jane qui téléphone dehors fait signe pour qu'on m'ouvre. La chienne me salue.</p> <p>Sandy m'accompagne dans la salle de réunion. Elle me voit écrire la date sur mon carnet et s'en étonne.</p> <p>Sa remarque portant sur les temporalités et notamment l'impact plus ou moins important de certains cycles me réjouit. Tous les jours se valent-ils ?</p> <p>Elle traduit aussi une pression de l'urgence vécue dans le travail quotidien.</p> <p>J'en déduis que dans l'évolution de la réunion, passer du matin à l'après-midi aura beaucoup plus de poids que passer du mardi au lundi.</p> <p>La salle est préparée joliment avec des documents pour chacun, sauf pour moi.</p> <p>Cela ne semble pas se justifier. Ma présence n'est pas encore devenue familière. On entend résonner la voix des patrons. Sandy paraît désireuse d'ouvrir pour que la réunion s'améliore.</p> <p>A quoi ça sert de regarder l'heure si on est en retard, pensé-je ?</p> <p>Hier, c'était le discours du Pdt Macron avec les mesures pour faire plaisir aux Gilets Jaunes, apparemment ça s'est plutôt moyennement bien passé...</p>	<p>SANDY : « On a tendance à regarder l'heure mais pas la date. »</p>

Arrive Max Rossi (le père de Bob). Il commence à balayer la liste avec Urbain (le chef d'équipe des métreurs ROSSI).

Certains clients n'ont pas payé.

8h48. Arrive Joe, puis Pablo, Fanny.

Pablo (HYPEROLS) se fait #brutaliser d'entrée par Max. **Les deux patrons interrogent sur la base de la liste comme deux flics dans un film noir. Séquence de questions-réponse. Bombardement de questions. Affirmation péremptoire à chaque phrase. Tension. Ils sont énervés comme tout. Qd ils parlent à Pablo, ils disent « vous » pour HYPEROLS.**

Seulement quelques verbatim sont captés au vol.

Il est difficile de tout noter et je ne souhaite pas enregistrer vue la tension qui règne.

J'essaie de cerner quel est l'enjeu de ce passage en revue. En surface, on entend les patrons dire aux autres ce qu'il est normal de faire. **Au fond, c'est la priorisation des devis en retard qui est cherchée, mais cela demeure implicite.**

Joe a été appelé par un client et va devoir passer le voir. Tension avec la métresse blonde (Fanny). Avec Sandy, le ton est plus civil.

Suis-je la cause de cette tension ?

Fanny attend sagement les bras croisés. Sandy fait ses mails. J'ai l'impression qu'ils sont indifférents à ma présence. L'inclusion n'est pas leur fort. Mais cela pourrait être un signe de

MAX : « Quand ils nous auront payé, on travaillera à nouveau pour eux. »

MAX : « ça, on ne répond pas. »

JOE : « Sandy, toi ? »

JOE : « Vous devez absolument aller voir Untel et Untel. Je l'ai dit trois fois. Vous n'êtes pas réactifs. Il faut lui montrer comment refaire sa chiotte ! Je ne vais pas vous expliquer votre métier. »

JOE : « Un pot de peinture est arrivé depuis une semaine, il est encore sur le comptoir. Il faut [faire ci et ça]. Il faut vous en occuper. Personne ne le fera à votre place. »

<p>gêne. La présence d'un chercheur est toujours bizarre, je l'ai constaté même pour ma collègue Margaux chez POP21 où l'on est a priori inclusif.</p> <p>Le consultant en moi se dit : « Au fond, ce serait facile de libérer une organisation comme celle-là... »</p> <p>[CMAP] A cette époque-là, j'entre peu en relation avec eux et me replie sur mes notes qui sont volontairement des pattes de mouches très serrées. Je suis très gêné par la tension qui règne dans la réunion et ne peux m'empêcher de poser des éléments de diagnostic en tant que consultant. C'est seulement avec le changement de salle que cette tension disparaîtra.</p> <p>9h08. Fin de la réunion. On ramasse les papiers.</p> <p>Je repense à ce que Bob m'a dit à propos de cette réunion... Fera-t-il mieux ?</p>	
--	--

Relevé des pratiques :

- Démarrage de la réunion (en retard)
- Structuration (absente – pas de chronologie – durée 20 mn)
- Suivi des devis en retard sur les tableaux Excel
- Persécution ordinaire de Pablo

13.12.18 – observation #12 - Vernissage

Ce soir-là, c'est le vernissage de l'exposition annuelle de peinture et sculpture qui a lieu juste avant Noël dans les locaux de ROSSI. C'est une occasion spéciale et festive. Cette année elle pourrait être encore plus spéciale car c'est la dernière avant la prise du poste de Président par Bob. 18 jours avant. **Mais rien ne le signale.** Impossible de savoir quoi que ce soit si l'on n'est pas au courant. Le vernissage est complètement indépendant du business de l'entreprise, même si beaucoup de clients sont présents. Il y a aussi des amis. Il n'y a strictement aucune #ritualisation ni aucune cérémonie de nature institutionnelle. Chacun vient et s'en va à son

heure après avoir bu force champagne ou whisky. Les personnes présentes ne sont ni souriantes ni liantes, à de rares exceptions près.



Je m'entretiens avec une décoratrice d'intérieur associée à la maison, à qui un jour, Joe a proposé de prêter un bureau pour ses affaires dans les environs. Nous parlons de la succession. Elle semble davantage liée humainement à l'ancienne génération (Joe et Max) et s'inquiète un peu de la façon dont Bob va reprendre les rênes. Elle insiste sur le fait qu'il devra changer de bureau pour être plus au centre de l'organisation, car aujourd'hui HYPERSOLS fait un peu bande à part. Les deux parties de l'immeuble sont très cloisonnées, séparées par le dépôt.

Un trio de jazz joue au rez-de-chaussée. Le grand moment de la soirée (vu de ma fenêtre), c'est quand Joe Rossi prend le micro pour interpréter « My way » (version de Frank Sinatra) dans un anglais convenable. Peu de gens dans la salle comprennent où connaissent les paroles de cette chanson, qui expriment le regard plein d'humilité et de fierté d'un homme sur sa vie. Je ne sais pas de quelle manière Joe les sent résonner en les chantant, dans le contexte qui est le sien : « *and now, the end is near, and so I face the final curtain...* »

Relevé des pratiques :

- Vernissage de l'expo annuelle

Annexe 3 : Relevés d'observation (mai – juin – juillet 19)

Initialement, pour des raisons liées à l'ergonomie de la prise de notes et à la construction progressive d'un « savoir » par le codage des données, nous avons pris l'habitude de présenter les relevés d'observation dans un ordre chronologique inverse, les moments les plus récents se trouvant au début et les moments les plus anciens à la fin. L'extrait donné ici a été rétabli dans l'ordre chronologique pour un meilleur confort de lecture.

Rappel du code couleurs :

- En noir : verbatim (colonne de droite) et observations (colonne de gauche)
- En rouge : réflexions personnelles de l'observateur dans l'action
- En bleu : prise de recul méthodologique au moment du codage

06.05.19 – Observation M#32 et S4

Mes observations (ce que j'ai vécu)	Verbatim (ce que j'ai entendu)
<p>Obs #32 – Lundi 6 mai 2019 Arrivée 16h30. Clémentine est à l'accueil. Mais où est Manou ? J'installe la salle Argile avec Colette. Elle est toute vide (y a-t-il eu un cours de Yoga ?) il faut remettre les tables et les chaises.</p>	
	<p>COLETTE : « Nous allons être nombreux. Bob a convoqué Jane et Bernadette la comptable »</p>
<p>Je propose une séance sans table...</p>	
	<p>COLETTE : « Oh non, ça va faire 'alcooliques anonymes' »</p>
<p>Réponse habituelle dans les groupes peu enclins à la réflexivité et à la maîtrise de soi, me dis-je. Etrange pour une salle de yoga. Bob a aussi invité Kurt et Vlad, les Conducteurs de travaux de chez ROSSI. Je remarque une poursuite de l'idée de mélanger les commerciaux, les gestionnaires et la prod dans une analyse commune du carnet de commande et de la manière de comptabiliser les frais généraux. D'une pierre trois coups.</p>	

<p>En attendant tout le monde, on commente le gros AO à rendre en démat' pour demain 17h, tout le monde est sur les dents. Bob m'explique comment on doit « jouer » pour fixer les prix par prestation élémentaire.</p>	
	<p>BOB : « On a 595 prix à renseigner, mais ils ne vont en analyser qu'une cinquantaine pour faire leur choix. Le jeu consiste à deviner lesquels. Parfois ils nous le disent, ce n'est pas plus facile pour autant. »</p>
<p>J'étale les cartes Dixit® sur la table.</p>	
	<p>BOB : « Encore choisir une carte ? Tu vas commencer à nous chauffer. » Moi : « Arrête de râler et prends une carte »</p>
<p>Il me vient plusieurs raisons de faire la « qualité du temps » en début de réunion : (1) c'est mieux de prendre tout le monde à froid plutôt qu'à la fin quand ils ont envie de partir (2) cela favorise la bonne dynamique de la réunion au démarrage (3) cela évite de considérer qu'on évalue la qualité de la réunion elle-même (4) Ils peuvent commencer à y prendre goût comme un #rituel...</p> <p>Je dois corriger la consigne pour Kurt qui, influencé par Fanny, s'étonne que l'on fasse l'exo en début de réunion s'il s'agit d'en évaluer la qualité. Je précise à nouveau : choisissez la carte que vous voulez pour représenter la qualité de ce moment. Effectivement on est nombreux.</p> <p>Joe est absent, il arrivera plus tard.</p> <p>Voir en annexe le résultat et les commentaires.</p> <p>17h15. Fanny piaffe car elle a des devis à terminer.</p>	
	<p>BOB : « On va faire une réunion un peu différente »</p>
<p>Bob explique les étapes (1) et (3) [l'étape 2 est ici occupée par le 'thème du jour', aujourd'hui le carnet de commande et la planification des chantiers.</p> <p>L'étape 3 est en train de fusionner dans une sorte de magma indistinct où l'on parle en gros des devis qui demandent un traitement ou un effort particulier.</p> <p>Le chien Gatsby fait une apparition.</p>	

	<p>BOB : « Ah non ! »</p> <p>JANE : « Dehors ! »</p> <p>Moi (à INGRID) : « J'adore les chiens, ça donne une ambiance très familiale »</p> <p>KURT « Oui, c'est vrai ! »</p>
<p>Étape 1 : affaires rentrées cette semaine. On fait le total vite et bien (personne n'interrompt personne). 228K€ ! Objectif atteint !</p>	
	<p>BOB : « on va modifier le calcul des taux de frais généraux, mais on en parle tout-à-l'heure ! »</p>
<p>Etape 2 : le thème du jour. Comment on s'organise pour gagner de l'argent, avec une marge ?</p>	
	<p>BOB : « Cette année, pour tout traiter, on devra avoir plus de sous-traitance, donc plus de risque. On doit pouvoir prendre des chantiers sans savoir si on aura les gens pour le faire. Il faut maintenir un niveau de production à peu près régulier, autour de 450K€ par mois, pour arriver à 5M€ au bout. La production en avril est de 450K. C'est ok. »</p> <p>KURT : « En mai, ça va être chaud, avec les congés »</p> <p>BOB : « Pas forcément, l'an dernier en mai on a fait 460K. »</p> <p>INGRID : « Chez HYPERSOLS, en avril on est à l'équilibre, c'est la première fois que ça arrive si tôt dans l'année. Faut dire qu'on est moins nombreux aussi. »</p>
<p>Kurt demande à voir les chiffres de production mois par mois. Echange de regards avec Bob. C'est précisément ce qu'on avait imaginé de proposer et c'est bien que ça vienne de Kurt car il a besoin de mesurer le fait que les « gars maison » reviennent plus cher que les sous-traitants.</p> <p>Je fais un signe d'assentiment vers Bob.</p>	
	<p>BOB : « Eh bien oui, vous voulez qu'on les affiche ces chiffres ? Il suffit de demander à Bernadette de les sortir chaque mois. Vous pouvez faire ça Bernadette ? »</p> <p>BERNADETTE : « Oui, avec plaisir ! »</p> <p>COLETTE : « Mais pas n'importe où, ça ne regarde personne. Dans la salle de planning, c'est bien. »</p>

<p>Il y a un peu de débat sur l’affichage des chiffres de production mensuels.</p> <p>J’aimerais qu’il y en ait un peu plus, afin que cela rentre mieux dans les esprits. La prochaine étape pour eux, c’est de passer la barrière de l’affichage mural. Des contenus partagés pour souder le collectif. J’essaie de me défaire de mes réflexes de consultant...</p>	
	<p>BOB : « Avant chez HYPERSOLS on affichait par CTx, mais Antonio et Charles se tiraient la bourre, ce n’était pas génial. »</p> <p>VLAD : « Hé oui, moi je vais mettre mes chantiers en avant... »</p> <p>BOB : « Non, ce sera un seul chiffre pour toute la boîte. »</p>
<p>Discussion sur les taux de frais généraux (calcul différent par type de travaux, et taux appliqué sur le CA et non le prix de revient)</p>	
	<p>BOB : « Vous aller voir avec ça que vous perdez de l’argent sur vos chantiers. Dans le neuf ou les particuliers, pas le même taux »</p> <p>KURT : « Quand même 30% c’est énorme !»</p> <p>BOB : « C’est calculé sur le prix de vente, donc ça fait 22 dans l’ancienne façon de compter. Sur les particuliers, on ne gagne pas d’argent, mais il ne faut pas en perdre. »</p>
<p>Discussion sur le lissage du planning.</p> <p>Amorce de discussion créative entre Fanny et Ingrid. Je suis entre les deux mais j’aimerais qu’elles puissent porter leur débat à tout le groupe. Il y a tellement de potentiel inexploité dans cette équipe !</p>	
	<p>FANNY : « Parfois on est d’accord sur un calendrier, et puis ensuite le client décale et on n’y peut rien. »</p> <p>INGRID : « Est-ce qu’on pourrait leur proposer de meilleurs prix sur des périodes creuses ? »</p>
<p>Jane commente le Backlog. 1M€.</p> <p>Malheureusement elle n’a extrait que les chantiers pas encore commencés, donc cela reflète pratiquement la moitié du backlog réel qui compte au moins autant de chantiers en cours, avec un reste à facturer important. Elle l’a fait pour aller plus vite car on lui a demandé les chiffres ce matin.</p>	

<p>Ce n'est simplement qu'un retard à l'allumage. Jane n'a pas encore « pris le pli ». Aurait-elle une résistance vis-à-vis de la récurrence des tâches ? Veut-elle trop bien faire ? Pourquoi et comment les routines deviennent-elles routines ?</p>	
	<p>JANE : « Sur SuperDevis (ancienne application) on avait le RAF (reste à faire) facile, mais avec BatMoney on ne sait pas encore faire. Il faut s'échanger des infos et ça prend du temps. J'ai essayé d'embaucher qqn, mais vous savez comme moi qu'on a reçu que des 'truches' (elle fait un collage entre truffe et cruche). »</p> <p>BOB : « Chez HYPERSOLS, facile, c'est Valentina qui fait tout »</p> <p>VALENTINA : « moi je fais avec des tableurs. »</p> <p>BOB : « au fil du temps, on fera de la même façon sur les deux sociétés... »</p>
<p>Joe arrive, reste debout derrière Fanny et moi, et marque le début d'un segment particulier dans la réunion. D'abord il commente à Bob son dernier rendez-vous qui l'a mis en retard.</p> <p>Il commence à questionner et rentre dans la conversation.</p>	
	<p>JOE : « Le logiciel n'est pas encore modifié ? On lui doit encore de l'argent ? Il a programmé le truc, mais c'est notre savoir qu'on lui a transmis. »</p> <p>JANE : « Tous les jours il y a un bug. »</p> <p>BOB : « L'informatique, ce n'est pas tout facile »</p> <p>JOE : « Les gars qui font le support sont bien. »</p>
<p>Personne n'a songé à proposer une chaise à Joe. Il reste debout. [Je me dis que même si l'on s'écartait un peu pour lui laisser une place, on serait serrés et lui-même serait au coude à coude avec des subalternes... C'est probablement pour cela que l'on ne prend même pas la peine de lui proposer.]</p> <p>Retour sur la question du backlog. Avec sa fille Jane, Joe est plus respectueux, mais pas moins exigeant. Pour les participants, cela fait une redite et une confirmation des chiffres par le chef historique.</p>	
	<p>JOE : « on a toujours tourné à 2M, ça paraît peu. »</p> <p>JANE : « on m'a prévenue à 11h ce matin qu'il fallait les chiffres ! »</p>

	<p>BOB : « Désolé, je croyais que c'était fait en continu, qu'il suffisait de les imprimer... Si je montre ce document à la banque, on est morts. Il manque tous les chantiers en cours. »</p> <p>VALENTINA : « Bob adore les tableaux, il les dévore tous en détail »</p> <p>BOB : « J'adore les chiffres. C'est la vie de l'entreprise. Vous n'imaginez pas l'impact sur le moral (#sourire). C'est important le moral du chef d'entreprise, je suis sûr qu'il y a plein de recherches là-dessus... »</p> <p>Moi : « Je confirme. »</p> <p>COLETTE : « C'est la locomotive qui tire tous les wagons, il ne faut pas qu'il soit déprimé ! »</p> <p>JANE : « Nous aussi, on a plein de tableaux (#sourires) »</p>
<p>Je dis qu'il y a beaucoup de recherche sur le moral du chef d'entreprise pour aller dans le sens de Bob mais en vrai, il n'y en a pas tant que ça. Je vais vérifier.</p> <p>KRAK Dans l'esprit de Colette, c'est Bob qui est en position de locomotive.</p>	
	<p>JANE : « on parle des relances commerciales, pas des impayés ? »</p> <p>COLETTE : « Non, pas les impayés. »</p>
<p>Il me faudrait un marqueur pour les moments où Je me rends compte de ces petits basculements du leadership. En attendant mieux, je mets un KRAK.</p> <p>Jane s'est remise de son erreur, et personne ne lui en veut. Il y a de la joie dans les efforts qu'ils font pour se découvrir et s'habituer les uns aux autres. Je me dis qu'ils commencent à se rendre compte qu'une fusion d'entreprises, cela peut être amusant.</p> <p>Point 3 : les devis à relancer.</p>	
	<p>JOE : « Vous avez fait quoi aujourd'hui ? Les devis, ça devient problématique. On est en train de laisser les clients ! Ce n'est pas sérieux. On a perdu JLM. »</p>
<p>Aussitôt, OO un aparté entre Joe et Fanny commence derrière mon épaule. A mesure que tout le monde s'en aperçoit, le volume augmente et Joe continue en s'adressant à tout le monde. Le</p>	

<p>crachoir est repris. Il redevient le seul orateur, alors qu'il n'est même pas assis à table.</p> <p>17h58. Bob pose une question à la tablée. C'est Joe qui répond.</p>	
	<p>BOB : « Qui fait ses relances ? »</p> <p>JOE : « Sandy ne les fait pas. »</p> <p>SANDY : « Je sais. Je n'y arrive pas. »</p>
<p>Une discussion s'engage sur la bonne manière de faire les relances. Téléphone ? Mail ? ○○ Kurt s'adresse à Valentina et Jane.</p> <p>Joe essaie de couvrir mais sans insister car il a prévenu qu'il devrait partir à 18h pour un autre RDV. Il s'éclipse.</p> <p>Jane en profite pour s'éclipser aussi tandis que Bob s'adresse à Pablo.</p>	
	<p>BOB : « Vous êtes sur quoi, Pablo ? »</p> <p>PABLO : « ... »</p> <p>BOB : « Ah, oui, demain on défend le devis du Musée de Verses. Va falloir s'organiser. On s'est lâché sur les prix, mais il faut quand même qu'on gagne de l'argent. »</p>
<p>Je me dis que l'heure convenue de fin doit être 18h, mais cela ne correspond pas plus à la réalité que l'heure de début à 16h30. Ils disent aimer une réunion courte mais ne savent pas les terminer.</p> <p>Nouveau mantra : gagner de l'argent, donc mieux vendre chaque prestation. Et clôturer l'année 2019 en positif, contrairement à 2018.</p>	
	<p>BOB : « Et vous, Fanny, comment ça va ? »</p>
<p>Je note le côté volontairement attentionné de la question de Bob. Fanny s'en rend compte aussi.</p>	
	<p>FANNY : « oh, je vais faire d'abord les devis de Joe, pour éviter que ses clients râlent... »</p> <p>BOB : « A la base, il a raison. »</p>
<p>Bob défend la position de Joe, me dis-je. Ont-ils négocié ? Un apaisement en échange d'une solidarité devant les collègues ? Ou alors, dès que Bob sent qu'une personne dénigre Joe alors qu'il est absent, il préfère être prudent car tout se sait et en profite pour se montrer magnanime. De cette façon, il intègre et dépasse Joe aux yeux de Fanny.</p>	

	<p>BOB : « Kurt, raconte le chantier de peinture isolante ! »</p> <p>KURT : « On a fait une petite erreur de ton dans la première couche, mais ce sera rattrapé avec la deuxième... »</p>
<p>La conversation entre Bob et Kurt devient trop technique pour le goût des gestionnaires. Bernadette et Ingrid, les deux comptables à ma droite, papotent à propos du RDV avec le banquier.</p> <p>On entre dans ce temps délicat où la réunion va bientôt se terminer mais Bob ne sait pas le faire, comme un pilote d'avion qui n'aurait jamais appris la manœuvre d'atterrissage.</p> <p>Bob me demande mon avis sur la réunion.</p>	
	<p>Moi : « la structure en trois temps, avec le sujet du jour au milieu, semble robuste. Tout le monde a presque eu l'occasion de s'exprimer. Pour moi, la question à poser pour le temps 3 serait tout simplement : sur quoi avez-vous besoin d'un coup de main ? »</p>
<p>Je suis impressionné de voir que la première réaction c'est Bernadette qui propose de l'aide à Kurt pour mettre au propre ses devis ! Sandy se joint à elle.</p> <p>Je croise mes doigts pour que Bob entende ma recommandation et que tous se l'approprient.</p> <p>○○ Le prix à payer pour la libération de la parole, au début ce sont les apartés.</p> <p>Kurt, Colette et Vlad discutent du fait que les « gars maisons » coûtent plus cher que les sous-traitants.</p> <p>Je regrette que Bob les coupe. Discussion sur la fidélisation des bons sous-traitants.</p>	
	<p>COLETTE : « Les bons ST, il faut les payer un peu mieux quand ils bossent bien pour les fidéliser. »</p> <p>BOB : « Quand je vois dans la rue un chantier avec des gars qui bossent bien, je leur laisse ma carte ! »</p>
<p>Ingrid, Bernadette la comptable et Valentina se lèvent et sortent, décidant que la réunion est terminée. J'observe la réaction étonnée de Bob. Les autres attendent-ils la fin de la réunion pour s'exprimer ?</p>	

Discussion sur les stocks de peinture dans l'entrepôt ainsi que le prix des échafaudages.	
	BOB : « il faudrait qu'on descende de 12 fournisseurs de peinture à 4. Et vas-y, Kurt, renseigne-toi, si tu trouves des trucs moins chers... »
<p>Je remarque souvent le même dilemme à la fin de la réunion : profiter enfin d'un moment de vrai dialogue, ou clôturer proprement la réunion ? De quoi a-t-on peur ? De la #ritualité ? De la théâtralité ?</p> <p>Je regarde les tableaux des devis en retard. On ne les a pas commentés aujourd'hui. On va sans doute bientôt questionner leur utilité. J'ai hâte de voir ça.</p> <p>Fanny s'impatiente.</p>	
	FANNY : « Bon, allez... »
<p>Fin de réunion à 18h30.</p> <p>Je descends fumer une cigarette en débriefant avec Bob.</p> <p>Il m'informe que Jane vient d'endosser un titre de directrice générale pour la partie ROSSI, ce qui est étonnant car officiellement, cette nomination date du 1^{er} janvier, tout comme celle de Bob. Il doute des capacités entrepreneuriales de Jane.</p> <p>Il faut que je regarde de plus près la littérature sur la question du genre dans les successions d'entreprises familiales.</p>	

Relevé des pratiques :

- Le démarrage de la réunion (à l'heure, Joe absent, équipe élargie)
- Interaction avec l'observateur (photolangage)
- Régulation de la charge de travail, entraide et recrutement
- Discussion stratégique sur les sous-traitants (fidélisation des bons ss-traitants)
- Discussion technique sur les produits (peintures, échafaudages)
- Structuration de la réunion (Première version de l'ordre 123 avec sujet du jour – pas d'utilisation des tableaux - clôture par départ spontané)
- Validation du prix des devis par les dirigeants (gros AO)
- Discussion sur l'organisation (affichage des chiffres, lissage du planning, harmonisation des modes de suivi)
- Présence / Intervention Jane

- Moment de réflexivité sur la réunion
- La pause cigarette informelle après la réunion

13.05.19 – Observation M#33

Mes observations (ce que j'ai vécu)	Verbatim (ce que j'ai entendu)
<p>Obs #33 – Lundi 13 mai 2019</p> <p>Arrivée à 16h30. A l'accueil, Fanny me confie qu'un de ses clients a pris qqn d'autre parce que son devis est arrivé trop tard.</p> <p>Dans le hall, je vois plusieurs nuanciers sur pied. Je me dis qu'ils feraient de superbes temposcopes « en pied », mais les couleurs sont assez ternes et minérales car la plupart sont pour des enduits, des crépis ou des sols. Il y a aussi des nuanciers de peintures avec de grandes pages pivotantes au mur, très colorées, mais ceux-là sont classés par dominantes, avec une page dans les rouges, une dans les bleus etc. En revanche, dans six mois à un an, il ne serait pas impossible de faire fabriquer un grand temposcope mural par une artiste peintre comme celles qui exposent chaque année en décembre.</p> <p>Offrir aux salariés des panneaux d'expression murale où ils peuvent noter régulièrement « la qualité du moment vécu » est souvent le signe d'une culture d'entreprise très participative et réflexive.</p> <p>Envisager cela pour une entreprise comme ROSSI constitue un saut considérable en direction d'un futur rêvé que je n'ai que très rarement partagé avec eux.</p> <p>16h55. Je croise Colette et m'installe en salle Argile, qui est toute prête. Les « devis en cours » de la semaine dernière trainent encore sur la table.</p>	
	<p>Moi : « Colette, comment ça va ? »</p> <p>COLETTE : « On a connu des jours meilleurs... »</p>
<p>17h22. Toujours pas de réunion. J'entends des voix dans les couloirs. Je reconnais celle de Joe.</p>	
	<p>JOE : « Fanny, je peux vous voir deux secondes ? Parce qu'après j'ai une copro, et il va falloir que ça parte ! »</p>

<p>J'ai envie de passer chez HYPERSOLS voir si Bob est là. Mais je me dis que s'il était là, la réunion aurait déjà commencé depuis une heure. Je conclus que lorsque Bob n'est pas là, la réunion n'a pas de raison d'être. Pablo fait une courte apparition.</p> <p>Je suppose qu'il a envie de rentrer chez lui.</p>	
	<p>PABLO : « Pas de réunion aujourd'hui ? »</p> <p>Moi : « Je ne sais pas. Promis, si tout le monde arrive d'un coup on t'appelle (il rit (#rires)). »</p>
<p>17h47. Je m'en vais et préviens Colette et Sandy en passant que je ne serai pas là lundi prochain.</p> <p>En revanche le matin je passerai chez HYPERSOLS pour l'arrivée de Sanjar le nouveau.</p>	

Relevé des pratiques :

- Le démarrage de la réunion (retard puis annulation)

20.05.19 – Observation M#34 – Arrivée de Sanjar H dit le Nouveau

Mes observations (ce que j'ai vécu)	Verbatim (ce que j'ai entendu)
<p>Obs #34 – Lundi 20 mai 2019</p> <p>Arrivée à 9h30. J'entre par chez ROSSI et salue Clémentine et Olga, ainsi que Colette. Puis je passe chez HYPERSOLS où je salue Pablo, Valentina et Ingrid, à qui j'avais promis de revenir la voir avant que Sanjar le nouveau ne commence à amener de la transformation. Il n'est que temps puisque c'est aujourd'hui le jour de son arrivée !</p> <p>Justement, Bob est en train de bavarder avec le nouveau dans son bureau. La porte est ouverte, je passe la tête.</p>	
	<p>Moi : « Bonjour, je suis Pascal ! »</p> <p>SANJAR : « Bonjour, Sanjar. »</p> <p>BOB : « Tiens, je te présente Pascal, un chercheur – et un ami depuis 20 ans - qui travaille sur le temps et le changement dans les</p>

	<p>entreprises, et donc j'ai accepté qu'il se livre à des observations pendant une période de... ? »</p> <p>Moi : « Un an environ... »</p> <p>BOB : « Il faut que je voie Colette cinq minutes, car un doit apporter des précisions sur le devis du musée de la Céramique... (à Sanjar) Un très beau chantier ! »</p>
<p>Bob a indiqué qu'il allait tout de suite emmener Sanjar sur quelques chantiers, mais avant on papote, suivant une dérive d'un sujet dans un autre qui serait pénible dans l'ambiance de réunion mais qui là est assez intéressante et révélatrice de l'atmosphère de confiance entre les deux hommes.</p> <p>Du devis on passe au chantier, puis (KBDB) >> compétences haut de gamme >> budgets mairies >> procès d'un élu >> expériences avec la justice >> tribunaux >> avocats >> divorce (point commun entre B et S) >> relations conjugales. J'écoute et reste en retrait.</p> <p>Là, on se dit qu'il faut aller bosser un peu, mais ce moment était chouette, confiant et détendu.</p> <p>Je vais rejoindre Pablo. Il est au téléphone. Je regarde le planning mural naissant.</p>	
	<p>PABLO (<i>au tel</i>) : « On m'a changé mon ordi, il marche super mieux mais j'ai du mal à m'y faire... »</p> <p>PABLO : « Oh la la, j'ai plein d'appels en attente sur mon portable... »</p> <p>PABLO (<i>au tel</i>) : « On m'a changé de PC vendredi, tout s'est modernisé ! »</p>
<p>Pablo et moi allons boire un café et on retombe sur Bob et Sanjar. Du coup, on échange sur le statut des autoentrepreneurs qui évolue, c'est une vraie transformation du travail qui touche de près le bâtiment et peut changer la loi à terme.</p> <p>On va fumer, rejoints par Vlad. Retour sur le Musée de Verses.</p> <p>Les relations sont souvent tendues avec le client, me dis-je, même quand les prestations sont appréciées et les budgets confortables, car tout le monde crée du conflit pour pas grand-chose... Bob le premier.</p>	

<p>On remonte. Bon Feeling avec Sanjar. C'est un gars sympa et à l'écoute. On sent de l'espoir.</p> <p>Pablo travaille beaucoup par téléphone et mail en même temps.</p>	
	<p>PABLO : « la semaine dernière j'ai passé mon temps dans des collèges, et j'ai fait tous ces relevés. Ça fait plein de devis en urgent. Je suis plein de boulot... Je travaille un peu sur les AO, mais juste pour aider en allant sur place poser des questions. Mais aujourd'hui, c'est dur d'avoir des réponses, on tombe sur des gens qui sont juste là pour ouvrir la porte. Tiens, on me propose une visite demain (par mail). C'est une maison de santé (il compte ses rendez-vous) Encore une journée où je vais bien manger ! »</p>
<p>Jour pluvieux. Je regrette de ne pas assister à la réunion de cet après-midi pour cause d'un autre rendez-vous.</p> <p>Tiens, il faudra que j'enquête sur la disparition de Manou début mai. Dernière fois, il y avait un loup avec son école, mais surtout apparemment ça n'allait pas trop avec Jane.</p> <p>Pablo parle avec Sanjar de PIMCO (que j'avais rencontré à la présentation sur les isolants du 15 mars).</p> <p>Finalement, il m'explique d'où viennent les brouillons de métrés griffonnés dans sa sacoche.</p>	
	<p>PABLO « J'ai quatre RDV en une journée, ça fait quatre devis. Tiens, ça c'est un ravalement, j'ai pris des photos. Il faut que je me mette dessus. Onze heures. Je n'ai encore rien fait ! »</p>
<p>J'observe que ce n'est pas très facile de répondre à un mail et à un coup de fil en même temps.</p> <p>Personnellement, je n'essaierais même pas.</p> <p>11h00. Je laisse Pablo bosser et je vais voir Ingrid la comptable qui partage son bureau avec Mina.</p> <p>Ingrid est au téléphone avec une boîte. C'est une mutuelle qui démarche.</p> <p>Je m'assois à sa droite, dans le coin du bureau. Elle m'explique brièvement les quelques gros dossiers qui l'occupent.</p>	

<p>La notation de la Banque de France.</p> <p>Un contrat de location longue durée pour les véhicules qui lui donne du mal car ça ne répond pas bien au besoin et que le marché est difficile à comprendre.</p> <p>AG en préparation pour la clôture des comptes.</p> <p>La dame (prestataire) qui s'occupe du juridique n'a pas tout bien compris.</p> <p>La trésorerie qui n'est pas bonne car on ne sait pas ce qui est censé rentrer.</p>	
	<p>INGRID : « les locations de véhicules, c'est dur parce que je n'y connais rien et que je ne veux pas me faire avoir. »</p>
<p>Exemple de dossier qui traîne : les « cautions ».</p> <p>La banque qui se porte caution fait payer des frais chaque trimestre. Au bout d'un moment, la caution n'est plus nécessaire, mais certains dossiers ne sont pas bouclés depuis 10 ans, et on continue de payer la banque.</p>	
	<p>Moi : « Est-ce que c'est un moment particulier aujourd'hui ? »</p> <p>INGRID : « Non, pas vraiment. Je traite au fur et à mesure. C'est le suivi des dossiers. On a le bilan avec clôture des comptes la semaine prochaine. Ça va être chargé, on doit calculer la participation des salariés et en même temps, préparer les paies. Certains dossiers traînent, je m'y mets seulement si j'ai un peu de temps devant moi, car il faut du temps et du calme pour rentrer dedans. C'est tous les jours différent. C'est pour ça que parfois, Mina et moi on est contentes de passer simplement des écritures basiques, ça repose. Comme je ne travaille pas le vendredi, il y a plein de trucs qui tombent et je les récupère le lundi. »</p>
<p>Je la questionne sur l'arrivée de Sanjar.</p>	
	<p>INGRID : « le nouveau, forcément je le connais déjà, car j'ai dû faire son contrat d'embauche et gérer sa voiture et son téléphone. C'est une chance d'avoir pu anticiper, certaines fois un gars arrive le matin et dit : voilà, je démarre aujourd'hui ! »</p> <p>Moi : « Vous avez des solutions à proposer pour améliorer la gestion ? »</p> <p>INGRID : « Oui, bien sûr (regard complice avec Mina) ! Mais nos solutions demanderaient d'autonomiser davantage tout le monde et de se</p>

	donner une autre vision. Et surtout d'éduquer les clients. Ils ne sont pas disciplinés. On ne peut pas trop les secouer non plus. A défaut de quoi, Valentina et nous, on finit toujours par se débrouiller. Il y a des tableaux de gestion que Bob réclame depuis deux ans, on réussira peut-être à les faire en aout.
EPOK. Remarque générale d'Ingrid sur le fait que les dysfonctionnements sont de plus en plus difficiles à régler avec certains prestataires (SFR, Assurances, impôts...) du fait que les traitements sont de plus en plus automatisés et les compétences se raréfient pour tout ce qui sort du cas standard...	
	INGRID : « C'est lourd de trouver les interlocuteurs. Ça ne rentre pas dans les processus et on a l'impression d'être un vilain canard. Ça prend une énergie énorme. Ce n'était pas comme ça avant. Les impôts, ça va... sauf s'il y a un problème. Si l'on ne trouve pas la réponse sur le site, alors il n'y a personne pour répondre. On ne peut pas joindre les gens. A l'ère du numérique, tout marche bien dans 90% des cas ! (Elle rit (#rires)). »
Je dis au revoir à Ingrid et je m'en vais.	

Relevé des pratiques :

- Suivi des commandes clients (HYPEROLS)
- Suivi des prestataires (admin hors travaux)
- Conversation boule de billard (KBDB)
- Discussion sur les rôles et l'organisation (arrivée de Sanjar)
- Intégration des nouveaux (Sanjar)
- Interaction avec l'observateur (temposcope #5)

27.05.19 – Observation M#35

Mes observations (ce que j'ai vécu)	Verbatim (ce que j'ai entendu)
<p>Obs #35 – Lundi 27 mai 2019</p> <p>Arrivée à 16h25. Clémentine et Olga sont à l'accueil avec un jeune. Je monte et salue</p>	

<p>Colette, Pablo, Sandy, Kurt, Wanda. Tout le monde est chaud pour la réunion. Je passe chez HYPERSOLS par le couloir du premier étage. Il y a Valentina, Antonio, Sanjar le Nouveau, Ingrid et Mina. Ingrid travaille avec la commissaire aux comptes sur un coin de table. Hans est à son bureau avec un ouvrier. Je reviens en salle Argile. Max apparait et demande si on fait la réunion ou pas. Tout le monde a l'air très motivé.</p> <p>Joe n'est pas là, et Bob non plus.</p> <p>16h51. Wanda vient me rejoindre et s'assoit sagement. J'entends la voix de Colette prononcer mon nom à plusieurs reprises.</p>	
	<p><i>Dans le couloir :</i></p> <p><i>COLETTE : « Pascal est déjà là il faut faire la réunion. »</i></p> <p><i>COLETTE : « Pascal est là. »</i></p> <p><i>COLETTE : « La dernière fois, il est venu pour rien. »</i></p>
<p>Sanjar arrive et s'installe, puis s'intéresse à Wanda. Elle explique qu'elle fait « économie de la construction » un cursus financier orienté bâtiment. Elle est là depuis janvier.</p> <p>Avec Wanda et Sanjar le Nouveau, nous sommes les plus respectueux de l'horaire de début. C'est comme dirait Anne, un petit craquement. KRAK. Surtout que Bob est absent, d'après Sanjar. On va peut-être faire la réunion sans lui pour la première fois.</p> <p>Sanjar téléphone à un partenaire. Max s'assoit à ma gauche. Sandy arrive.</p> <p>Max commente l'art d'être en retard de son fils, qui confond l'heure de départ et l'heure du rdv. Puis il attaque direct avec Sandy. Sandy annonce un accord cadre qui a été gagné. Un partenaire nous a mis le pied à l'étrier.</p> <p>Les propos de Max vont si vite que j'en attrape seulement des bribes...</p> <p>Pablo s'installe à ma droite.</p>	
	<p>MAX : « On a perdu trois AO de suite dans trois villes, chaque fois pour quelqu'un qui avait des prix plus bas ! »</p> <p>...</p>

	MAX : « X fait des ravalements, on s'entend bien, sa femme travaille à la mairie d'E. M. B, de N. a bougé à L... »
Encore un petit KRAK craquement (c'est le jour). Max me montre les économies qu'il a réalisées en tapant dans le stock de peinture (trop élevé d'après Bob) plutôt que de faire des achats. 139K d'achats de peinture au lieu de 210K l'an dernier à la même époque.	
	MAX : « J'ai fait des économies en tapant dans le stock ! »
Colette arrive et donne des nouvelles d'un ouvrier qu'ils connaissent. Je remarque qu'elle tient une discussion très ouverte avec Max.	
	MAX : « J'étais au tribunal pour témoigner en même temps que son père. Le jeune est cassé de partout. Dans cette boîte, ils sont tous sous antidépresseurs. Leur boss est un con, et en plus il donne des qualifs chez Qualibat ! » COLETTE : « Un jour, un gars s'est pointé chez lui avec un fusil... On ne peut pas continuer comme ça. »
Joe arrive, s'installe à gauche de Max et se penche pour me serrer la main. J'apprécie le geste. Comme on semble être au complet, Colette et Sanjar se lancent dans le compte des affaires gagnées et se demandent comment ils vont rendre compte à Bob. Le #rituel (1) de l'addition paraît robuste. Sandy rappelle en #plaisantant à demi que Bob veut les chiffres au centime près (Max propose d'arrondir pour l'exercice de la réunion). On s'exécute. Je me dis que si quand Bob n'est pas là, on exécute la routine comme il le souhaite, c'est qu'il est désormais devenu la principale figure d'autorité, au moins au niveau de cette instance-ci. Au moins pour Colette. En réalité, seul Max peut proposer des arrangements comme l'arrondi. Petit moment de tension entre Sanjar et Pablo, sans doute dû à la présence de Joe + Max alors que Bob n'est pas là. Sanjar aussi joue sa crédibilité.	

	<p>SANJAR : « Pablo, on a combien pour HYPERSOLS ? »</p> <p>PABLO (tendu) : « Je ne sais pas. »</p> <p>SANJAR (froid) : « ça veut dire quoi, je ne sais pas ? »</p> <p>PABLO : « C'est Bob qui a les chiffres. »</p>
On rebondit sur la question des relances après envoi du devis.	
	<p>PABLO (à SANJAR): « Vous aviez un système de relance, où vous étiez ? »</p> <p>SANJAR : « Pas vraiment formalisé ».</p>
<p>Après le compte des commandes rentrées, #rituel concret qui met tout le monde d'accord, la réunion commence à se déstructurer en l'absence d'animateur leader.</p> <p>Joe traite directement ses mails en donnant des directives à Sandy...</p>	
	<p>JOE (à SANDY.) : « ...un truc qu'il faut que tu gères absolument... »</p>
<p>Pablo bout à cause de son boulot en retard. Il voudrait quitter la réunion et Sanjar compatit.</p> <p>Je me dis que cette compassion visible est une nouveauté dans les relations hiérarchiques. Pablo transmet ses infos à Sanjar et s'apprête à quitter.</p>	
	<p>SANJAR (à Pablo) : « Allez, file ! Tu paieras un coup ! »</p> <p>Moi : « Je le note. »</p>
<p>KRAK Je note que Sanjar vient d'utiliser son autorité pour autoriser Pablo à quitter la réunion ! Il est 17h25.</p> <p>Bob fait une apparition, s'excuse (RDV Commissaire aux comptes), donne les chiffres de HYPERSOLS et ressort.</p> <p>La transmission à Sanjar est en train de s'amorcer via les chiffres. Bientôt Bob n'aura plus qu'à faire l'addition #rituelle avec sa calculatrice, pour toute la société.</p> <p>Total de la semaine : 280K, objectif (200) atteint.</p> <p>La déstructuration du dialogue continue.</p> <p>Joe donne d'autres directives à Sandy.</p>	
	<p>JOE : « ...Vlad, il faut lui imposer de... C'est hors de question... etc. »</p>

<p>Ensuite, on discute de couleurs (ADN de l'entreprise « ROSSI, la maison des couleurs »).</p> <p>J'observe un progrès que j'attribue à l'arrivée de Sanjar. Colette et Sandy se mettent à parler plus librement, Sanjar est assez à l'aise. Un nouveau à un poste de directeur (technique et commercial) ça crée un bouleversement.</p> <p>C'est accentué par le fait que Bob a quitté la pièce avec un air de confiance dans le fait que la réunion se déroule bien sans lui...</p> <p>Toujours des apartés entre Joe et Sandy, mais sur un ton plus souriant. Fanny entre, j'ai droit à une bise qui provoque des remarques de bon aloi.</p> <p>L'enjeu de délai de réponse a été bien intégré par tout le monde, et c'est un sujet de satisfaction. Cette sorte d'onde de plaisir déclenche un flot de prises de parole un peu anarchiques ((#) 00 (#) 00) qui produisent des collages surréalistes étonnants... Du coup le collectif prend une certaine intensité un peu suractive.</p>	
	<p>JOE : « Tel partenaire décape les volets à l'aérogommage, belle machine. On fait plus de trempés, car on n'a pas de produit qui arrête la réaction chimique, alors pour le métal oui, mais pas le plastique.</p> <p>MAX : « Il ont des microfissures. Il est gentil comme tout, mais alors elle, pardon... la garantie décennale est dépassée. On n'a fait que le bas... »</p> <p>JOE : « Fanny, vous pouvez le 17 ? »</p> <p>FANNY : « On ne s'est pas vu aujourd'hui, vous n'êtes jamais là ! »</p>
<p>Le but semble être de prononcer assez de mots, de donner assez d'instructions pour avoir le sentiment que la réunion a lieu. Je suis curieux de savoir comment ils vont s'arrêter. (#) (#) Les filles se mettent à parler comme si on leur avait retiré un bâillon. La conversation est plus équilibrée, à défaut d'être régulée ou structurée. On arrive au point magique où il est convenable de se séparer.</p> <p>Max Rossi se tourne vers moi avec un #sourire.</p>	
	<p>MAX : « Alors, c'est bon, Docteur ? On ne joue pas, aujourd'hui ? »</p>

	<p>Moi : « On peut, j'ai mon jeu de cartes ! » Tous : « Euh, non, une autre fois... »</p>
<p><i>Exeunt omnes</i>, sauf Sanjar, Colette et moi. Petit moment de partage entre Colette et Sanjar qui profitent de ma présence (j'ai annoncé à Colette que j'avais une question sur le tableau de suivi des devis) pour échanger sur leur vision du métier. Colette se rend compte qu'elle est devenue très polyvalente.</p>	
	<p>COLETTE : « J'ai été embauchée comme commerciale, et à force, je fais les métrés, les devis, le suivi de chantier et même parfois la livraison de pots de peinture ! » SANJAR : « Oui, moi aussi je pense que je vais devoir donner un coup de main ici et là. »</p>
<p>J'ai une question sur le tableau de suivi des devis. La colonne 2 indique la date à laquelle le relevé a été fait. Comparée à la date d'aujourd'hui, elle indique donc depuis combien de temps le client attend son devis, et elle mesure la charge de travail du métreur. Si le devis le plus ancien a été métré il y a un mois, ça commence à craindre. Mais le plus étonnant, c'est que j'ai l'impression de la voir pour la première fois. Depuis que j'essaie de faire disparaître le tableau, je le vois autrement et je le comprends mieux.</p> <p>Comme je n'ai pas sur moi mes échantillons les plus anciens, je décide de poser la question à Colette. Elle confirme que les tableaux n'ont pas changé.</p> <p>Fin de la réunion vers 18h.</p> <p>Je repasse chez HYPERSOLS voir Bob qui est avec Sanjar et la Commissaire aux comptes. Il me demande en aparté si la réunion s'est bien tenue.</p>	
	<p>BOB : « C'était une bonne réunion ? » Moi : « C'était une très bonne observation sur le plan scientifique ! » BOB : « Et ça s'est bien déroulé comme il faut ? » Moi : « Partiellement » BOB : « Est-ce que quelqu'un a pris le lead pour animer ? »</p>

	<p>Moi : « Pas vraiment, seulement sur le compte des affaires rentrées, c'est Sanjar et Colette qui ont lancé le tour. Ensuite Max et Joe ont fait du coup par coup, mais j'ai trouvé que le ton était nettement plus décontracté, que tout le monde s'exprimait librement. »</p>
<p>Bob me révèle un de ces fameux « petits craquements ». Sauf que là, c'est un très gros KRAK craquement !</p>	
	<p>BOB : « Tu sais quoi, j'ai reçu des échos positifs comme quoi Joe a déclaré au BNI qu'il était très satisfait de l'ambiance qui règne actuellement chez ROSSI et de la nouvelle dynamique avec Jane et tout. Et mon père aussi a dit qu'il était très fier depuis que son fils a repris la boîte, mais il ne faut pas le dire, sinon ils vont se fâcher et dire que ce n'est pas vrai... »</p>
<p>Comme il y a d'autres personnes présentes, je n'ose pas lui signaler que chacun des deux anciens semble insister sur le succès de son propre rejeton.</p> <p>Je suis, moi aussi, très fier d'entendre ça.</p> <p>Joe est un « homme fort du régime », et le fait qu'il donne un écho positif alors même qu'il est dans un acte de transmission, de renoncement au pouvoir, c'est la meilleure chose que l'on puisse espérer. Mais c'est la qualité du présent et cela ne garantit en rien l'avenir. <i>Carpe Diem.</i></p> <p>J'oublie de lui dire que son père s'est vanté d'avoir économisé en tapant dans les stocks, suivant en cela une recommandation de son fils.</p> <p>(CMAP) dans mon exposé des faits, j'évoquerai le lien entre ma perception qualitative du temps présent et le biais d'appréciation de la situation et du processus. Ce biais fait que, non seulement Bob, mais la plupart des équipiers, sont impatients de voir la transition se concrétiser. Même Anne est impatiente à sa façon ! Du coup, tous les ressentis vécus au présent qui donnent de l'espoir en ce sens sont teintés positivement, et il est probable que réciproquement, tous les moments agréables en réunion soient interprétés comme des signes que la transition avance, alors qu'au contraire, ils peuvent être signe d'une stabilisation ou même d'une reprise d'influence par les anciens.</p>	

Je quitte vers 18h30	
----------------------	--

Relevé des pratiques :

- Le démarrage de la réunion (léger retard, Bob absent)
- Analyse de la situation et du marché (Commandes, concurrents, clients)
- Régulation de la charge de travail, entraide et recrutement (Sanjar libère Pablo)
- Bizutage ordinaire de Pablo (soutien de Sanjar)
- Structuration de la réunion (T1 ancré puis déstructuration - départ collectif sans clôture)
- Validation du prix des devis par les dirigeants
- Intégration des nouveaux (Sanjar)
- Interaction avec l'observateur (On joue ?)
- La pause cigarette informelle après la réunion

04.06.19 – Méta-observation M#35bis

Je me rends compte que je suis naturellement porté sur l'**auto-ethnographie**. C'est pourquoi je ressens depuis plusieurs semaines le besoin de trianguler (et plus) mon observation en la comparant au récit de la même période reconstitué par les acteurs principaux. J'envisage donc à partir de cet été une vague **d'entretiens non-directifs** sur ce qui s'est passé dans l'entreprise depuis le mois de novembre 2018, début de mes observations, si l'on excepte la visite ponctuelle du 10 juillet, racontée le 14 août. Je vais bien me préparer pour le faire à partir de... quand ? Août ? Septembre ?

Autre **exemple caractéristique** de l'écart entre ma perception et la réalité. J'ai vérifié pour les tableaux de suivi des devis, que je croyais transformés en les voyant commentés par Sanjar et Colette juste après l'avoir noté dans mon journal, en comparant les tableaux de fin mai à ceux de début février. Comme le disait Colette, ils n'ont pas changé dans leur mise en forme. Les colonnes n'ont pas changé de nom. Les mêmes données sont renseignées de la même façon. Alors, que s'est-il passé ? Ma perception de la violence des rapports s'est-elle imposée par-dessus ma compréhension du tableau ? De sorte que la manière dont on parle du même tableau en mai est différente de la façon dont on en parlait en février ? Une des choses qui a objectivement changé, c'est que Colette a de moins en moins de devis en retard, dont la date de

relevé remonte à plus de trois mois. C'est qu'elle a fait ses relances et a nettoyé sa liste, car chaque réunion, la liste était un « lieu d'aboiement » remettant violemment en cause son travail. Je me souviens que Bob m'avait dit penser qu'elle ne rapportait pas grand-chose en tant que commerciale, puis avait changé d'avis.

14.06.19 – Donner de la lecture à Bob ?

Je m'interroge : **vais-je** proposer à Bob de lire quelques articles sur le processus de succession dans les entreprises familiales, notamment sur les relations prédécesseur successeur ainsi que sur la phase de désengagement ? Il y trouverait je pense quelques satisfactions et encouragements par le fait qu'il cumule la plupart des facteurs d'acceptabilité, crédibilité, légitimité et leadership qui facilitent et raccourcissent la réussite de la transition (Fattoum & Fayolle, 2008). Il serait par ailleurs intéressant (stimulant et inquiétant à la fois) de montrer que la transmission à la troisième génération (c'est son grand-père qui a fondé l'entreprise il y a 70 ans) est souvent problématique et que beaucoup d'entreprises familiales n'y survivent pas. Il ressentirait enfin probablement de la compassion par rapport aux émotions douloureuses, sentiments de perte d'identité et de deuil, ressentis par les prédécesseurs.

17.06.19 – Observation M#36

Mes observations (ce que j'ai vécu)	Verbatim (ce que j'ai entendu)
<p>Obs #36 – Lundi 17 juin 2019</p> <p>Arrivée à 16h25. Tout le monde est d'assez gentille humeur. Jane est dans la petite salle de l'accueil qui sert pour laisser les clients choisir tranquillement dans les nuanciers. Max est souriant.</p> <p>Seule la compta HYPERSOLS (Ingrid et Mina) souffre de ne pouvoir faire rentrer la trésorerie et donc payer les sous-traitants faute de règlement des clients. Sandy a les cheveux courts, mettant en lumière ses grands yeux super-bleus.</p> <p>Valentina a également une nouvelle coupe.</p> <p>Colette m'annonce que Bob sera là vers 16h45.</p> <p>Plaisanteries sur les souplesses horaires et les embouteillages.</p>	

Je m'installe en salle Argile. Une grosse voix se fait entendre...	
	Voix de Joe : « Vous l'avez appelé ? »
<p>16h47. Toujours seul. Sanjar est en congés et Pablo est crevé.</p> <p>Je me dis que ça fait longtemps que je ne suis pas venu. Aujourd'hui, j'ai prévu de leur annoncer que je voudrais faire des entretiens pendant l'été. Si je n'y arrive pas, ce sera un problème.</p>	
	Voix de Sandy : « On va commencer la réunion, parce que sinon... »
<p>On commence la réunion avec Jane (qui fait office d'autorité), Pablo, Sandy, Jamila la nouvelle métreuse, Colette et moi. Pas de Rossi mâle...</p> <p>Je note que Jane prend une forme de co-leadership avec Sandy, Pablo et Colette.</p> <p>Sujet : un gars qui aide pour les devis. Avis mitigé, il faut repasser derrière.</p> <p>Sujet : il faut anticiper le congé mat' de Sandy, qui doit accoucher le 15 août. Il y aura Jamila, en cours d'intégration, et Wanda.</p> <p>Sujet : renforcer pour les devis. On va embaucher une nouvelle métreuse, d'après Bob, mais personne ne sait trop quel est son profil. Les infos sont vagues.</p>	
	<p>COLETTE : « je fais des devis en masses, alors que je devrais avoir un rôle purement commercial (elle entend par là relation client). »</p> <p>SANDY : « Wanda sait faire des devis, pour des choses simples elle sait faire. »</p>
<p>Sujet « Valeaux » : personne ne m'explique (joies de l'observation ethnographique), donc je mets du temps à comprendre qu'il s'agit d'un nouveau gros contrat signé avec la ville, pour une enveloppe de 6M€ sur deux ans ! Et c'est Colette qui devrait s'en occuper en principe.</p> <p>[Où est Fanny ?]</p> <p>La conversation est calme, il n'y a qu'un seul sujet en vérité, l'adaptation de la ressource pour rédiger les devis. Ensuite, il y aura la même chose pour la réalisation des chantiers, mais cela paraît davantage sous le contrôle de gens comme Kurt, Sanjar, Joe...</p>	

<p>Sujet : congés d'été. Kurt part en vacances en juillet.</p> <p>Entrent Fanny et Joe, qui prend la parole avant même d'être assis. Il dit des mots inhabituels...</p>	
	<p>JOE : « Je m'excuse. Je vais partir à 17h30, donc je vais vite. » Et il égrène les demandes de devis enregistrées.</p> <p>(Montrant l'index à Fanny) : « il paraît que vous n'avez pas compris ce que demandait le client (aux dires de celui-ci) ».</p> <p>FANNY : « Bon, vous allez m'expliquer, alors. »</p>
<p>Débat entre Joe et Colette, chose inhabituelle, sur la diversité des tâches de Colette. Colette parle de diversité des tâches (suivi client, métrés, AO) mais elle semble parler de surcharge. Joe fait l'éloge du travail en équipe :</p>	
	<p>COLETTE : « on fait tout, ici ! »</p> <p>JOE : « Mais non, vous ne faites pas tout, les autres font leur boulot. On se débrouille, on partage, on s'organise... »</p>
<p>La crise présente, c'est qu'on ne peut répondre à tout. Mais elle est liée à une abondance de business, donc bonne maladie.</p> <p>Moment d'exception : Pablo explique et Joe écoute ! C'est presque de la coordination.</p> <p>KRAK On discute la disponibilité des sous-traitants. Il faut passer l'été, et pour ça Il faut maintenir les troupes sur le terrain. Chantier un peu spécial au domicile d'une personnalité politique.</p> <p>Problème de compréhension sur les congés d'une apprentie qui bosse bien. Joe a jugé trop vite et Sandy le corrige.</p> <p>Je m'étonne qu'on ne s'appuie pas sur un tableau récap des congés, comme fait tout le monde... déjà, avec une bonne discussion, ça irait mieux.</p> <p>Joe s'excuse une deuxième fois dans la même réunion.</p>	
	<p>JOE : « Je m'excuse il faut que j'y aille. »</p>
<p>Joe s'en va.</p> <p>Sujet : les embauches. Je suis étonné de la loquacité de Pablo sur la question.</p>	
	<p>PABLO : « à un moment, il va falloir embaucher. »</p>

	<p>JANE : « il n’y a personne sur le marché ! »</p> <p>PABLO « J’en suis conscient. »</p> <p>COLETTE : « Chez S., on avait un métreur de plus de 50 ans... en ‘contrat vieux’ (#Rires)</p> <p>JANE : « on est coincés avec Urbain (<i>licencié économique + dossier prud’hommes</i>) mais on pourrait recourir à l’intérim. »</p>
<p>Fanny sort un peu en colère car Joe vient de l’appeler et elle doit obéir.</p> <p>Entrée amusante de Max, jovial.</p>	
	<p>MAX : « Alors quoi, on ne se lève pas quand le chef arrive ? » <i>puis, plus calmement, à l’écoute</i></p> <p>« alors, vous en êtes où ? »</p>
<p>Le problème du jour c’est la ville de Valeaux, un nouveau gros contrat pluriannuel.</p>	
	<p>JANE : « Pour Valeaux, on a deux gros devis attendus en urgence. Colette ne peut pas faire Valeaux, Nugères, et Loisans... Il faut alléger. »</p> <p>MAX : « Jamila, si on vous apporte le métré, vous savez faire un devis ? »</p> <p>JANE : « Jamila doit d’abord apprendre à remplacer Sandy. »</p>
<p>Je fais le constat suivant : on parle du vrai sujet urgent du jour, chacun apporte son point de vue, et on entend des #Rires. Bon moment ! probablement lié aux deux dernières grosses affaires rentrées.</p>	
	<p>PABLO : « chez HYPERSOLS, on a 22 marchés d’entretien ! »</p> <p>COLETTE : « on vient d’avoir Nugères en plus ! 470K€ »</p> <p>MAX : « C’est moins de 500K ? Ah, j’ai menti au CaC, alors !</p> <p>SANDY : « Pas grave, ils ont l’habitude. (#Rires) »</p> <p>Ω</p> <p>MAX : « les Charpentiers Réunis n’ont plus de peintres, ils vont nous refiler tous leurs contrats de peinture »</p>
<p>La conversation dévie à nouveau. J’utilise le signe Ω pour un changement de sujet inopiné. J’observe que ceux-ci se font de plus en plus rares, de même que les coupures de parole. Mais j’observe également qu’aujourd’hui, un Mr. Rossi remplace l’autre dans la réunion. C’est</p>	

<p>mieux quand il n'y en a qu'un. Je repense à l'ambiance de janvier, quand la présence simultanée des trois dégageait une telle tension que les morceaux de phrases fusaient dans tous les sens, avec agressivité, rendant toute conversation impossible.</p>	
	<p>MAX : « Alors, Valeaux, on fait quoi ? » COLETTE : « moi, je veux les traiter moi-même, je peux faire les trois. »</p>
<p>Max écoute Colette... Colette s'est apparemment concertée avec Bob pour assurer le suivi commercial de trois grands comptes. Mais on attend Bob pour rendre une décision finale. On redit une 3^e fois qu'on attend une nouvelle 'qui fait tout' que Bob a dénichée, et quand on le redit à Max, ça y est tout le monde imprime.</p>	
	<p>COLETTE : « Bob a semble-t-il aussi l'idée d'investir dans un local du 92 pour perdre moins de temps en trajets. »</p>
<p>J'ai rarement entendu Colette parler aussi longtemps, et Max écouter aussi longtemps ! Colette va s'arranger pour les congés avec Kurt. Max ironise sur certains chantiers de Joe. Il veut même m' enrôler moi pour faire des devis ! Max rend la main d'une manière assez amusante... KRAK !</p>	
	<p>MAX : « Allez-y, parlez de vos trucs, ce n'est pas moi qui pilote la réunion ! Vous avez fait le compte des affaires ? »</p>
<p>On me désigne (ou plutôt je m'auto-désigne, pour me lever et me dégourdir un peu les jambes, faisant fi de la limite entre participation et observation...) pour écrire au tableau la somme des commandes de la semaine. On remonte sur deux semaines car la dernière fois, on ne s'est pas réuni. 596K + il manque HYPERSOLS ! Pablo n'a pas apporté les chiffres d'HYPERSOLS. Pourquoi ? On le #brutalise un peu, mais étrangement aujourd'hui ça reste amical. En fait, la raison est que Bob garde les chiffres HYPERSOLS jusqu'à la dernière minute et qu'il aime bien les annoncer lui-même. Je suis sûr qu'avec le temps ça va changer.</p>	

<p>Silence dans la salle après le décompte. Jane ne veut pas attendre Bob, elle aimerait mieux partir avant. Mais personne ne sait clôturer proprement une réunion.</p> <p>Encore un cas de devis suite à sinistre, mais cette fois on ne répondra pas, on en a marre.</p> <p>Etonnant : Max semble avoir eu l'écho de la recommandation que j'ai faite à Bob, afin que chacun commente son propre tableau. En ont-ils parlé ? Mais c'est un peu à contre-temps</p>	
	<p>MAX : « Sandy, vas-y, raconte-nous ton tableau ! »</p> <p>SANDY : « ben non, j'ai déjà tout dit. »</p>
<p>Bob arrive à 17h40 et enchaine aussitôt sur Valeaux.</p>	
	<p>BOB : « C'est un nouveau marché. Il faut y aller demain sans faute. Ils font toujours ainsi, pour nous mettre au pas. Colette, je vous file le 06 du chargé de compte. (À tous :) Je pense que c'est bien que Colette suive ce compte. »</p>
<p>00 conversation parallèle, Max raconte un accident à Jane pendant que Colette et Bob se parlent.</p>	
	<p>COLETTE : « Joe dit tout le temps que je ne fais rien, ça m'énerve ! »</p> <p>MAX : « Dites-le-lui à lui, pas à nous, nous on s'en fout. »</p> <p>BOB : « HYPERSOLS, c'est 64K »</p> <p>Moi : « Ok, donc 660K au total pour deux semaines ! »</p>
<p>On reparle d'employer des « métreaux en ville »</p>	
	<p>BOB : « Ce n'est pas en août qu'on va faire des devis, c'est maintenant ! »</p>
<p>Discussion à bâtons rompus sur le cas d'un ancien ouvrier, Maurice, qui est parti et a suivi une formation dans une autre boîte et aimerait revenir. Son père est connu de Max.</p>	
	<p>BOB : « pas sûr qu'il ait progressé, et faut voir s'il aurait les compétences administratives nécessaires pour un CTx. »</p> <p>PABLO : « Chez nous on a bien Antonio qui ne touche pas un ordi ! »</p> <p>BOB : « Oui, mais ça c'est le passé, pas l'avenir. »</p>

<p>Bob propose de la promotion interne, mais il n'y a pas grand-monde. Alors on reparle de la jeune femme des Peintures Parisiennes dont il était question précédemment. Elle a un préavis et ne pourra arriver qu'en octobre.</p> <p>Sans gêne, Bob se met à refaire le film comme si c'était le début de la réunion. Je m'insurge du regard, mais plus concrètement, Jane se lève et prend ses affaires. Du coup je la retiens pour leur parler des entretiens.</p>	
	<p>Moi : « J'aurais besoin de les faire avant fin septembre, environ une heure chacun, pour me raconter la façon dont vous avez vécu la période que j'ai observée moi. Tout le monde est bienvenu, et bien sûr ceux dont le nom de famille commence par « Ros » et finit par « si » (#Rires). »</p> <p>JANE : (qui porte un double nom de mariage) : « Ah, je n'en fais plus partie ! »</p> <p>Moi : « je parlais du nom de baptême, bien sûr ! »</p>
<p>Max est très positif vis-à-vis de l'entretien et me donne sa carte de visite pour prendre un rdv. Je lui donne la mienne en évoquant le papier minéral. Les nouveaux matériaux, c'est bien vu dans la maison !</p> <p>En revanche, tous me disent qu'il faudra arriver à coincer Joe avant ou après ses vacances, qui durent un bon mois.</p> <p>On revient sur la question des compétences administratives et bureautiques nécessaires pour un CTx.</p> <p>Puis Bob se met en peine de faire une mini-intégration pour Jamila.</p>	
	<p>BOB : « Pascal, est-ce qu'on t'a présenté Jamila ? Racontez un peu, vous êtes sur quoi Jamila ? »</p> <p>JAMILA (laconique) : « Un appel d'offres sur Marguiers à rendre pour le 7 juillet. »</p>
<p>Et de là, on repart sur tout et n'importe quoi...</p> <p>Je m'interroge sur les freins au recrutement. Le principal étant l'affaire du licenciement économique qui n'en est pas un, car après le procès aux prud'hommes, personne n'a envie de devoir réintégrer Urbain, sachant qu'il ne</p>	

<p>s'entendait avec personne (il obéissait seulement à Max) et qu'il méprisait les femmes.</p> <p>Fin de réunion en liberté. Colette semble profiter de l'absence de Joe. Je suis étonné de la « libération de la parole » autour de la violence comportementale de ce dernier, même en présence de Max et Bob.</p>	
	<p>COLETTE : « Je trouve que l'ambiance n'est pas enjouée. »</p> <p>MAX : « ah bon ? »</p> <p>COLETTE : « Le problème, c'est que Joe râle sans arrêt, il dit toujours que ce qu'on fait c'est de la merde. »</p> <p>MAX : « Eeh, ouais, il est comme ça. »</p> <p>BOB : « mais souvent, il a raison. »</p>
<p>Bob finit par prendre la défense de son oncle, qui dit sans prendre de gants des choses qui sont souvent techniquement fondées. Bob s'interdit de critiquer son oncle en réunion en son absence, au risque de prendre le tort sur lui, et parce que ce serait trop facile, me dis-je.</p> <p>Max détourne la conversation avec une histoire de Commissaire aux comptes, et on repart dans le brouhaha OO ...</p> <p>[Je n'en peux plus et bascule en mode intervention]</p>	
	<p>Moi : « Je vais vous faire un cadeau : une technique pour bien finir les réunions. Prêts ? » (Silence, Sandy rit (#rires)).</p> <p>Moi : « Y a-t-il encore une chose qui a envie d'être dite ? »</p> <p>Tout le monde : « Non... non...non... »</p> <p>BOB : « Oui, plein, mais bon... »</p> <p>MAX : « Non. C'est bon, docteur ? »</p> <p>Moi : « Ok, merci à tous, bonne soirée ! »</p>
<p>Nouvel exemple du fait que Bob aspire à davantage de discussion avec ses collaboratrices et collaborateurs. On sent que chaque fois que la conversation s'ouvre, soit généralement en fin de réunion, c'est le moment où il aurait envie de parler.</p> <p>Je reste avec Colette et Bob.</p>	

<p>Nous portons un regard quasi-réflexif sur le déroulement de la réunion, qui avait quelques sujets phares : Valeaux, le recrutement, l'organisation pour l'été (j'en oublie l'accueil quasi-ritualisé bien que squelettique de Jamila). Thèmes traités de façon chaotique, informelle, brouillonne, désordonnée. Mais traités.</p> <p>Je vais fumer une cigarette avec Bob et lui fait part de quelques impressions. En retour il me dit que Jane l'agace avec des réactions sans arrêt négatives sur tout.</p> <p>Départ 18h30.</p>	
--	--

Relevé des pratiques :

- Le démarrage de la réunion (retard Bob, Jane seule)
- Analyse de la situation et du marché (Commandes, concurrents, clients)
- Structuration de la réunion (T1 Jane - 3 temps - clôture réussie)
- Consolidation chiffres hebdo HYPERSOLS (on accuse Pablo)
- Régulation de la charge de travail, entraide et recrutement (sujet principal avec Jane)
- Discussion sur le rôles et l'organisation (bientôt mater Sandy) Présence / Intervention Jane
- Intégration des nouveaux (Jamila)
- Bizutage ordinaire de Pablo
- Présence / Intervention Jane
- Moment de réflexivité sur la réunion (acter avec Colette et Bob)
- La pause cigarette informelle après la réunion

24.06.19 – Observation M#37

Mes observations (ce que j'ai vécu)	Verbatim (ce que j'ai entendu)
<p>Obs #37 – Lundi 24 juin 2019</p> <p>Arrivée à 16h28. Je croise Max qui se sent responsable de mon accueil, mais pas de la réunion.</p>	
	<p>MAX : « Demandez aux filles où on se met. »</p>

Je vais en salle Argile, et là, surprise, il y a déjà autour de la table Jamila, Colette et Pablo. Colette a préparé les documents de suivi. Tout est prêt.	
	COLETTE : « Bob a laissé un message disant qu'il avait un rendez-vous à 17h et voulait commencer la réunion plus tôt... »
Je les félicite pour avoir pris les rênes. Je sens depuis deux réunions que Colette s'auto-désigne un peu comme responsable de cette animation. J'en aurai la confirmation lors de l'entretien avec Sandy...	
Fanny et Sandy nous rejoignent. Sandy me surprend (à moitié) en exprimant une forme de lassitude par rapport aux retardataires.	
	SANDY : « Pas la peine de les attendre, commençons. »
On commence direct par les chiffres. Ils sont bons, surtout chez HYPERSOLS. Total 369.5K // 200. Un tour de table informel commence.	
	COLETTE : « Que dire ? C'est compliqué en ce moment, c'est raide, on fait ce qu'on peut... » FANNY (à Sandy) : « Sandy, à toi, parle-nous de ta vie. »
Fanny a une réticence ironique (d'inspiration rationaliste dans la théorie des niveaux d'existence de Graves) par rapport au tour de parole authentique qu'elle associe immédiatement à la thérapie de groupe, aux Alcooliques Anonymes.	
	SANDY : « J'ai passé un bon weekend... » FANNY : « Alcooliques anonymes, bonjour ! » JAMILA : « Réaménagement intérieur, j'ai fait la visite ce matin. Marguiers, c'est fini. Manque plus qu'un tarif, j'ai envoyé un mail au fournisseur, j'attends. »
Entre Max qui s'en prend directement à Fanny.	
	MAX : « On ne vous a pas vue, aujourd'hui ! » FANNY : « Trois heures pour aller à Paris ! »

	MAX : « Bah, vous ne savez pas prendre les bonnes routes... »
Max demande un code chantier à Colette, qui répond d'un ton un peu agacé. Max est amusé et au milieu de sa #blague, se moque de lui-même. Petit craquement ? KRAK. #plaisanterie.	
	MAX : « Eh, vous, parlez-moi gentiment, d'abord... comme je parle aux gens, moi ! »
Fanny commente son tableau, notamment un concurrent qui est venu faire ses mesures au même moment qu'elle. Colette distribue la parole.	
	COLETTE : « Jamila ? » JAMILA : « déjà dit. » COLETTE : « Pablo ? » PABLO « Je traite urgence après urgence. Comme je peux. »
Colette raconte sa visite à Valeaux. Elle a rapporté une liste de besoins du client. Il y en a pour tout le monde. Aussi pour HYPERSOLS. On va les recevoir par mail. 16h48. Max ressort. On attend Bob. Du coup, la discussion s'engage sur les entretiens annuels . Ils sont sous-traités et je m'en étonne. En réalité, il s'agit d'une obligation légale de l'employeur qui doit tenir un entretien d'évolution professionnelle. Les points de vue diffèrent. Sur l'avantage de sous-traiter : le dialogue est plus neutre, mais le résultat transite par la direction sans vrai dialogue entre patrons et employés. Et sur l'utilité des entretiens : entre « pas grand-chose, juste une obligation légale » à « c'est toujours une occasion de prendre du recul. » Je prends RDV pour mes entretiens avec Sandy, Fanny et Pablo. Colette, ce sera pour après les vacances. Max revient. Il évoque un lycée avec une grosse plonge de cantine.	
	MAX : « Bon, le backlog ça va, mais maintenant il faut facturer, faites passer tout ce que vous

	pouvez. En ce moment, on a que des merdouilles, chez les particuliers comme les institutionnels ! »
<p>On évoque la santé de Joe qui a mal au dos depuis le mariage, celui de sa deuxième fille, Lucie, qui est ostéopathe.</p> <p>17h15 On lève la séance sans plus attendre Bob.</p> <p>Je passe dire bonjour chez HYPERSOLS et je tombe sur Bob qui vient d'arriver. Je lui dis que la réunion a déjà eu lieu, que c'était très bien et qu'on a fait sans lui.</p> <p>Il râle. Les messages téléphoniques n'ont pas été bien relayés, il y en avait deux successifs et contradictoires.</p> <p>J'accompagne Bob jusqu'au « bureau des métreurs » (Sandy, Jamila, Colette...) pour faire le tampon et amortir la colère de Bob.</p>	
	Moi : « C'était une très bonne réunion, on a fait le compte, 369K ! »
<p>Je prétends avoir beaucoup de boulot pour renforcer l'idée que de mon point de vue, la réunion a bien eu lieu.</p> <p>Départ 17h30.</p> <p>Je note que pour la deuxième fois, les Rossi mâles évitent de façon à moitié consciente d'être ensemble en réunion... cf. entretien avec Sandy... le font-ils par une conscience de la qualité du temps passé ensemble ?</p> <p>Si j'arrivais à rendre compte de la chronologie de cette prise de conscience avec des preuves à l'appui, ce serait bien !</p> <p>KRAK</p>	

Relevé des pratiques :

- Le démarrage de la réunion (tout prêt / Colette sans Bob)
- Analyse de la situation et du marché (Commandes, concurrents, clients)
- Structuration de la réunion (T1 flash – T2 animé par Colette - clôture informelle)

01.07.19 – Entretien 1 –Sandy

A partir d'aujourd'hui, je décide de consigner les entretiens dans un document à part, afin de les prendre en compte comme une matière indépendante, parallèle au journal. D'une certaine façon ils échappent à la chronologie du journal, mais pas entièrement. Donc ils seront consignés dans le journal en tant qu'événement dans la chronologie générale, avec éventuellement de petites observations périphériques autour de l'entretien, et dans le fichier des entretiens, en tant que contenu.

Sandy n'est pas sûre que la réunion ait lieu cet après-midi, Bob étant en vacances, alors je lui donne mon Zéro-Six pour qu'elle me prévienne. Je reviendrai à 16h30 sauf contre-ordre de sa part...

16h30. Pas de réunion. Sandy a envoyé par erreur un texto à un autre numéro. Je fais un tour des popotes et je m'en retourne. Pratique d'habiter à 6 mn du terrain !

Relevé des pratiques :

- Le démarrage de la réunion (Annulée Bob en vacances)

03.07.19 – Entretien 2 - Max

8h20. Je demande à l'accueil, à une jeune fille dont j'apprendrai qu'elle se prénomme Naomi, si Max est là. Oui, il est avec les ouvriers dans le dépôt. Je passe par la cafète (dans le couloir deux mètres avant le dépôt) et serre la main à deux ouvriers plutôt amicaux. Un troisième est occupé à téléphoner. Dans le dépôt, Max est là avec plusieurs gars, dont Antonio, Vlad, Plus 5 autres, à régler des choix de peinture. Je croise Joe qui me salue chaleureusement. Il a mal au dos. Je le suis jusqu'à la cafète, m'enquiers de sa santé (problème discal ou sciatique) et lui propose de faire son entretien après les vacances. Comme Pablo est là près de la machine, Joe le montre et dit en #plaisantant « pas la peine d'interviewer Monsieur D., simplement les personnes importantes ». Pablo rit (#rires) et je réponds à Joe sur le même ton « Oui, oui, d'ailleurs on m'a laissé entendre qu'il ne sait pas parler... ». **Je trouve que cette re-perception humoristique, partagée avec moi, du bizutage ordinaire de Pablo, marque une étape (Anne dirait un petit craquement **KRAK**) dans l'assouplissement de Joe, sa version de la réflexivité...**

D'autant que je viens d'apprendre hier que Pablo était un ancien de chez ROSSI qui a migré vers HYPERSOLS. Je fais preuve de trop d'optimisme, me dis-je.

Relevé des pratiques :

- Planning et organisation de production (café du matin atelier)
- Bizutage ordinaire de Pablo

08.07.19 Observation M#38

Mes observations (ce que j'ai vécu)	Verbatim (ce que j'ai entendu)
<p>Obs #38 – Lundi 8 juillet 2019</p> <p>Arrivée à 16h26. Quelle surprise de voir tout le monde assis autour de la table en salle Argile et la réunion commencée. Que se passe-t-il ? Je m'assois à la seule place libre, la « place de Bob », au bout de la table ovale, en face de Joe. En tournant il y a Joe, Jamila, Colette, Fanny, Moi, Jane, Max, Wanda, Pablo.</p> <p>Jane semble prendre en main la conduite de la réunion. Une première ! On traite explicitement un sujet, le congé de maternité de Sandy. C'est rare qu'un sujet particulier soit ainsi traité.</p> <p>Je vois que la réunion a déjà commencé depuis un certain temps, sans doute pour passer la première demi-heure sur le congé maternité.</p> <p>Consignes pour Jamila qui est nouvelle et tutorée par Sandy : ne pas rester seule dans son coin. (∂) Jamila a un nouvel outil à roulette pour prendre des mesures au sol. Débat sur les mérites comparés avec ceux d'un laser.</p>	
	<p>JOE : « On ne prend plus de rendez-vous en juillet ! »</p>
<p>Apparemment, le cas du congé de Sandy est traité. A quoi le voit-on ? On retrouve la manière de parler vue au début, par petits sauts et association d'idées « comme ça vient ». Un client (KBDB) >> une critique >> un concurrent >> une technique de bâtiment >> un lieu >> une pratique d'achat >> un client...</p>	
	<p>JOE : « (∂) Il y a du boulot à faire pendant l'été, c'est de créer les dossiers de chantier sur des</p>

	cartons. Il faut apprendre. C'est notre façon de faire à nous, ça. Visualiser le planning. »
Colette prend la parole et la garde pour un long moment sans interruption. Mais cela déclenche de petits apartés... Le ton est assez doux, tranquille (00) Joe se moque d'elle car elle est fatiguée...	
	<p>COLETTE : « Il dit je veux du A++ car l'architecte est japonais. Ils vont nous emmerder »</p> <p>JOE : « On n'a qu'à lui mettre des tarifs A++, comme ça on est sûrs de ne pas l'avoir ».</p> <p>JOE : « Vous avez donné de votre corps, c'est normal »</p> <p>COLETTE : « J'en peux plus, je suis fatiguée, j'dors plus la nuit... »</p> <p>MAX : (δλ) « On a les prix de TT ? »</p>
<p>De quoi va-t-on parler ? Impossible de le savoir l'instant d'avant. Le moment délicat approche où l'on ne sait pas comment clôturer la réunion.</p> <p>(δλ δλ) Joe est d'humeur #blagueuse, à sa façon. Il a un message désagréable à faire passer mais il veut paraître amical. C'est sans doute depuis qu'il s'est fait mal au dos, me dis-je. Il porte un corset au niveau des lombaires.</p>	
	<p>JOE (affectueux) : « Je voudrais remercier Wanda de m'avoir posé un lapin l'autre jour... »</p> <p>WANDA (souriante) : « J'étais à l'école ».</p> <p>JOE : « Vous auriez pu me prévenir. J'ai tout fait tout seul. »</p> <p>JANE : « Il me faut un bon de relève pour la Kangoo. »</p>
<p>Mini-discussion sur les voitures électriques.</p> <p>On donne l'impression de s'écouter. Chacun prononce quelques mots, mais l'échange n'a ni direction, ni sens en matière d'écologie. Partage d'info sur les autonomies des véhicules et sur la prime à l'achat.</p>	

<p>Jane paraît se sentir responsable de la réunion. Elle sait qu'on commence toujours par les résultats. Quand elle propose de faire le compte (temps 1), je comprends qu'on était dans un entre-deux, entre la réunion spécifique Sandy et la réunion normale.</p> <p>Jane se lève et va au tableau papier comme je fais parfois. Jane est la plus familière avec la méthode d'animation. Bob ne s'est jamais levé. Il m'a confié jadis avoir la phobie de se trouver debout « au tableau » face à un groupe. Une trace de scolarité difficile ?</p> <p>Je vois avec plaisir l'adoption par Jane d'une nouvelle pratique. Personne ne le remarque. J'en déduis que la pratique convient à tous.</p>	
	<p>JANE : « Bob, il fait comme ça d'habitude, le compte des commandes ? »</p> <p>COLETTE : « cette fois, c'est sur les deux dernières semaines, car il n'y a pas eu de réunion lundi dernier. »</p>
<p>Colette 117K, Fanny 50K, Sandy 44K, Pablo n'a pas les chiffres d'HYPERSONS et dit une nouvelle fois que c'est Bob qui les a. ça fait 212 sans compter HYPERSONS.</p> <p>Discussion sur le cas de Naomi (bac pro, à l'accueil). Elle n'est pas débordée. Elle reste jusqu'à la fin de la semaine. Elle a raté son bac. Pas convoquée au rattrapage. Dans les bacs pros, les appréciations comptent beaucoup plus que dans la filière générale, et les siennes ne sont pas bonnes. Qu'a-t-elle fait ?</p>	
	<p>MAX : « on peut la garder une semaine de plus, si elle veut, mais il faut lui donner quelque chose à faire. »</p>
<p>On apprend que Paul Rossi (fils de Bob, petit-fils de Max) a eu le bac alors qu'il était convoqué au rattrapage, car une de ses notes n'avait pas été rendue. Félicitations !</p> <p>La conversation devient mondaine, signe que la réunion touche à sa fin. Je me dis que ce signe-là est commun à la plupart des réunions périodiques. On frise la normalité, aujourd'hui. Mais je n'ai pas encore tout vu :</p>	
	<p>JOE : « Est-ce qu'il y a d'autres questions ? »</p>

Colette demande encore de l'aide pour Valeaux, dont elle ne peut pas bien s'occuper à cause de Loisans qui réclame des choses inutiles sans arrêt.	
	JOE : « A Loisans, faudra leur dire qu'on peut plus. »
Quand la réunion touche à sa fin, Jane et Max se tournent vers moi comme si j'allais sortir un lapin de mon chapeau.	
	MAX : « Alors, le magicien ? »
Heureusement j'avais préparé un tour, inspiré des méthodes dites « agiles ». Le ROTI ! Max et Joe rient de mes #plaisanteries, mais se prêtent au jeu avec sérieux.	
	Moi : « Je vais vous apprendre un tour de magie. C'est un truc pour évaluer à chaud la qualité de la réunion. On appelle ça le ROTI (Return On Time Invested). Cela valait-il le temps qu'on y a passé ? A mon signal, sans parler, chacun simultanément indiquera un nombre entre 0 et 5 avec ses doigts. 5... 4... 3... 2... 1... go !
Bonne surprise ! 5 – Max 4 – Wanda, Sandy, Fanny, Jamila, Jane 3 – Pablo, Colette, Moi 2 – Joe Puis, en voyant les notes, Joe se ravise et change son vote pour 3.	
	JANE : « Bon, ça fait 3.5, on a un peu plus que la moyenne... » Moi : « Il faut le refaire de temps en temps »
Tout le monde se regarde avec un sentiment de satisfaction modeste mais partagée. Je contemple la naissance d'un soupçon de sentiment collectif, un soupçon de Nous réflexif dans le travail. Une #ritualité endogène émergente. Je me dis : ce moment va-t-il rester dans les mémoires ? Jane est là pour organiser et Bob n'est pas là pour antagoniser les anciens. (CMAP) Je regrette souvent de ne pas avoir pu agir pour eux en consultant. Si tel avait été le cas, j'aurais travaillé beaucoup plus avec Jane et les méthodes de travail en commun auraient été plus	

<p>vite formatées et adoptées. Le fait d'être entré par Bob et avec un positionnement d'observateur à faible impact a encouragé l'informel et maintenu une forte variabilité dans les routines. Ajouté à l'antagonisme des mâles entre eux, ce déficit de méthode a probablement rallongé le processus de succession de nombreux mois.</p> <p>Clôture propre. Chacun s'en va.</p> <p>Addendum : Bob me donnera les chiffres HYPERSOLS le lendemain, soit 291 ce qui fait 503K sur deux semaines (obj 400). Le semestre s'achève sur une courbe ascensionnelle quasi-continue.</p>	
---	--

Relevé des pratiques :

- Le démarrage de la réunion (30 mn en avance par Jane – Bob absent)
- Régulation de la charge de travail, entraide et recrutement – congé mat.
- Structuration de la réunion (impro Jane atypique - Sujet précis -T1 en dernier « comme Bob » - pb chiffres H - clôture simple)
- Analyse de la situation et du marché (Commandes, concurrents, client) – mode #billard
- Conversation boule de billard (KBDB)
- Intégration des nouveaux
- Présence / Intervention Jane
- Interaction avec l'observateur
- Réflexivité sur la réunion - ROTI

09.07.19 Observation sauvage M#39

Je suis venu pour un entretien à 11h avec Fanny, mais elle avait oublié et elle a une réunion de chantier impromptue, avec un calepinage assez spécial pour du carrelage. Du coup je salue tout le monde. Je croise Bob qui rentre de vacances, tout bronzé. Il fait un tour des popotes.

Je le suis dans son bureau et lui raconte la réunion du lundi avec le ROTI. **Bob fronce les sourcils tout en approuvant, avec une expression de visage qui semble dire « hum hum,**

une bonne réunion alors que je ne suis pas là, c'est bien et ce n'est pas bien en même temps... que penser ? ». J'essaie de fixer un rdv d'entretien avec lui. Sans succès.

Il me donne les chiffres HYPERSOLS et j'insiste pour qu'il les transmette à Pablo chaque lundi. Il me dit que Valentina a préparé « un tableau pour Pablo » et a oublié de le transmettre... Encore une fois, cela paraît être la faute de Valentina... elle a bon dos, me dis-je, alors que Bob est très possessif avec ses chiffres. A-t-il peur qu'ils ne soient révélés du côté ROSSI avant de les connaître lui-même ? A-t-il secrètement parié qu'HYPERSOL dépasserait le chiffre d'affaires de ROSSI, dans un ultime bras de fer avec son père, validant ainsi une autre stratégie commerciale, une autre organisation, d'autres choix en matière de sous-traitance et un autre style de management ? C'est une hypothèse que je fais mais je ne veux pas lui poser la question, craignant une réponse évasive et peu sincère. Ou bien est-ce que le partage des responsabilités dans le processus commercial chez HYPERSOLS est vraiment collectif, d'où la nécessité pour Pablo ou Sanjar d'être comme lui de simples porte-parole ?

Valentina arrive, puis Sanjar. Sanjar soumet un problème à Bob, qui aussitôt prend son téléphone pour arranger le coup. Je patiente quelques minutes afin de prendre rdv avec lui pour un entretien, mais le coup de fil se prolonge et je décide de partir.

Relevé des pratiques :

- Structuration de la réunion (préparation du temps 1 – obtention des chiffres)
- Consolidation des chiffres hebdo HYPERSOLS (Bob explique la routine)
- Discussion réflexive sur la réunion

10.07.19 Entretiens 3 - Jane et 4 - Bernadette

8h50. En attendant Jane, je vais saluer Joe et Max. C'est la première fois que je les interromps dans leur travail en entrant dans leur bureau pour leur serrer la pince. Je m'aperçois que je tutoie Joe alors que je vouvoie Max. Cela se joue à peu, mais en fait c'est plutôt leur choix à eux. Joe est plus artiste et intello (donc plus proche de moi), et Max plus entrepreneur (donc plus éloigné). Je prépare le terrain pour l'entretien avec Joe. On prendra date à la rentrée, fin août. Pour l'instant il est à la bourre, il va au tribunal de commerce aujourd'hui.

10h30. Je vais voir si Bernadette la comptable veut bien avancer l'heure de notre entretien. Comme elle est au téléphone, je parle un peu avec Angélique. Toujours un bon moment...

11.07.19 Entretien 5 – Fanny

C'est juste une visite simple pour l'entretien avec Fanny. Tout est calme en apparence, c'est l'été dans les bureaux mais je sais par ailleurs que c'est le rush pour les devis et les chantiers.

12.07.19 Entretiens 6 – Clémentine

L'entretien avec Clémentine est assez court. Elle répond à mes questions mais je sens qu'elle n'a pas trop envie de se répandre. Pourtant, elle me fait part de soucis relationnels. Il lui est arrivée d'être mal traitée, voire de se sentir insultée, mais personne n'a pris ça trop au sérieux. Je commence à connaître le climat de tension qui règne parfois dans l'entreprise, mais il semble que Clémentine est une personne plus sensible que ses collègues, ou moins aguerrie. Son approche de la qualité du temps est très émotionnelle.

15.07.19 Entretien 7 – Pablo et Observation M#40

Le matin, j'ai l'entretien avec Pablo. **J'y apprends qu'il était chez ROSSI dans une situation précaire, peu apprécié, et qu'il doit une fière chandelle à Bob de l'avoir embauché chez HYPERSOLS où la situation économique était meilleure.**

Mes observations (ce que j'ai vécu)	Verbatim (ce que j'ai entendu)
<p>Obs #40 – Lundi 15 juillet 2019</p> <p>Arrivée à 16h30. Les trois de chez HYPERSOLS (Sanjar dit Sanjar, Pablo et Bob) sont déjà dans la salle Argile. Ils préparent leur compte de commandes des deux semaines écoulées. Légère confusion car Bob compte en numéro de semaine, dont il faut retrancher 1 car on est lundi...</p> <p>Arrivent ensuite Jamila, Wanda, Joe, Jane, Fanny, puis Sandy.</p> <p>L'ambiance est plutôt à la #plaisanterie.</p> <p>On va compter les chiffres des semaines 26 et 27. Pablo va écrire au tableau. La réunion n'est pas</p>	

<p>vraiment commencée, mais Joe a déjà pris la parole. On n'a pas les chiffres de Colette qui est partie en vacances le vendredi soir en catastrophe. Fanny 36K.</p> <p>Conversation dans le modèle habituel par petits rebonds. Les mots sortent de la bouche... gens (KBDB) >> ville >> prix >> technique >> pratique d'achat >> ... Joe dit ce qu'il faut faire. Le sujet, c'est les travaux prévus sur août que l'on peut anticiper en juillet.</p>	
	<p>JOE (à Pablo) : « Je ne veux pas vous stresser... je prends des gants... regardez ce qu'on peut faire en juillet... »</p> <p>Succession de propos : « Satiné poché... je suis allé à la banque... Faites-vous appeler Pedro... Tu as des portes à lessiver ? »</p> <p>JOE : « C'est quoi le nom de cette boîte... ? »</p> <p>PABLO : « Novaclean. »</p> <p>JOE : « Merci M. Martinez. ! »</p> <p>PABLO : « De rien, M. Rossi ! »</p>
<p>Parfois on croirait presque à une forme de cordialité entre Joe et Pablo, comme un regret maladroit de l'un et un pardon de l'autre. Sans doute est-il plus remarquable humainement de regretter quand on dirige et de pardonner quand on obéit, que l'inverse, qui est le quotidien de l'obéissance.</p> <p>Sandy : 69K. Colette est absente.</p> <p>L'absence de chiffres de Colette soulève une question de circulation des infos : quand une personne est absente, où arrivent les commandes de ses devis ? Qui les suit ?</p> <p>Question du renouvellement du marché du Conseil. Les prix ont été négociés trop bas. Mais en continu, les prix sont assez bons et surtout la gestion est souple.</p>	
	<p>JOE : « Si on a [ce client-ci] ..., on n'aura peut-être plus besoin du [ce client-là] ... »</p>
<p>Je constate que chacun a pu dire quelques mots. Fanny a même formulé une remarque. Tout le monde est assis autour de la table, c'est un succès en soi. Pourtant, quelque chose couve...</p>	

Le gros sujet, c'est la succession des départs et des retours pour la coordination des chantiers.	
	JOE : « La semaine prochaine, Vlad et Kurt sont là, mais il faudrait faire une réunion avant vendredi pour coordonner les chantiers. »
<p>Soudain le sujet éclate. Colette est partie sans laisser de consignes.</p> <p>Une vraie conversation s'engage, malheureusement entre chefs uniquement...</p> <p>Trop de chefs dans cette boutique, me dis-je.</p>	
	<p>JOE : « Ce matin, deux chantiers n'étaient pas prêts. Colette n'avait pas préparé ! »</p> <p>BOB : « Elle est partie très fatiguée vendredi soir »</p> <p>JANE : « Pourtant, je lui ai dit, s'il y a des urgences, préviens-moi... Elle m'a dit lundi matin : je n'ai pas eu le temps. »</p> <p>JOE : « Mais c'est son rôle ! moi, je suis prêt à défendre chacun, mais bon... »</p> <p>BOB : « Faut voir aussi si elle en a raté 2 et réussi 98 sur toute la période... »</p> <p>JOE : « Elle ne communique pas assez avec les gens autour d'elle. Je lui dirai : c'est pas sympa pour les autres ! »</p>
<p>La régulation nécessaire - j'en profite pour collecter deux articles sur la régulation sociale à toutes fins utiles (Reynaud, 1988; Terssac, 2013) - en temps de surcharge ou d'urgence pourrait trouver ici un lieu si cela ne se traduisait pas par faire le procès des absents, entre chefs, pour l'instruction des collègues présents. L'ambiance est tendue entre les trois protagonistes et personne d'autre ne dit mot, ni pour défendre Colette ni pour apporter des précisions.</p> <p>On passe à autre chose.</p> <p>Wanda et Jamila sont nouvelles et ont besoin d'encouragement car elles vont assurer en l'absence de Sandy. Joe est plutôt aimable avec Jamila, qu'il semble considérer comme une pro très efficace (voir une remarque de Bob la semaine suivante).</p>	
	WANDA : « J'ai 50 devis à faire, et tout est à réaliser cet été »

<p>(δλ δλ) On change tellement vite de sujet que Bob est obligé de les arrêter pour faire un retour en arrière.</p>	
	<p>WANDA : « J'ai relevé 16 cages d'escaliers en une journée ! »</p> <p>JOE (visiblement impressionné) : « Wanda a relevé 16 cages d'escaliers en une journée ! »</p>
<p>Il faut échanger des sous-traitants entre Loisans et Nugères. Certains ne sont ni bons ni en règle.</p> <p>Je me dis : on jongle avec les chantiers, cela pourrait passer pour agile, et cela pourrait générer des loupés. Trouver le bon équilibre entre l'agilité et la rigueur, tout est là. Je me demande s'ils ont conscience de cet équilibre.</p> <p>L'application CHORUS qui gère les ST des marchés publics est critiquée. EPOK.</p>	
	<p>BOB : « Chorus c'est une vraie merde. »</p>
<p>Pour la charge, on va envoyer des devis à Nestor le métreur qui bosse de chez lui dans le sud.</p> <p>Joe a mal au dos sur sa chaise en plastique</p>	
	<p>FANNY : « Je vais vous chercher ma chaise ergonomique (bureau à côté) »</p> <p>JOE : « Vous êtes une mère pour moi. »</p>
<p>En a-t-il plein le dos, me dis-je ? Affaire à suivre. KRAK Dans ma frise chronologique, le mal de dos de Joe devra être situé. Signes d'attendrissement, petits craquements comme dirait Anne, heureusement pas au niveau des lombaires...</p> <p>On pense à la sorcière du dessin animé 'Kirikou et la sorcière'. Elle a une épine dans la moëlle épinière que lui ont plantée de mauvais hommes.</p> <p>-----</p> <p>KRAK Inédit : Jane présente un problème qu'elle rencontre...</p>	
	<p>JANE : « Je dois suivre les anciens clients d'Urbain. L'un d'eux me demande les fiches techniques détaillées de tous les tapis de sol. Antonio (HYPEROLS) m'a envoyé paître. Trop de boulot pour rechercher »</p> <p>BOB : « Il peut demander à Clémentine »</p>

	SANJAR : « Non, c'est facile, donne la référence, on va te trouver les fiches techniques. »
<p>(Ω) Suite à la question de Jane, un sujet [Haras de J] crée une discussion avec Joe et Sanjar. Personne (KBDB) >> lieu >> Pb sur chantier >> Personne (Ω) autre personne >> travaux >> calendrier >> autre nana spéciale >> dénigrement >> client perdu >> ville >> autres personnes >> ville >> technique...</p> <p>Je me dis, s'ils avaient un iota de discipline de la conversation, cette boîte tournerait comme une formule 1.</p> <p>Bob profite d'un temps mort pour faire une annonce concernant le chiffre d'affaires.</p>	
	BOB : « Sur les 23 premières semaines, on a rentré 6.8M€ de commandes pour un objectif qu'on avait fixé à 4.5M€. Si ça continue à ce rythme, on devrait approcher les 15M sur l'année. »
<p>Ces chiffres sont remarquables mais bizarrement ils n'adoucissent pas l'anxiété de la surcharge estivale.</p> <p>L'afflux de commandes est facteur de surcharge et l'équipe n'est pas du genre à s'autocongratuler.</p>	
	<p>SANJAR : « on vient de recevoir une commande pour un vieux devis d'il y a un an ! »</p> <p>BOB : « Attention, la principale raison ce sont les élections municipales en Mars 2020, toutes les villes veulent améliorer leur bilan, et ensuite ça peut retomber comme un soufflé avec les nouvelles équipes. »</p>
<p>EPOK. J'ai observé qu'au mois de février, environ, soit à l'époque du « grand débat national », la tendance du marché s'est inversée, sortant de l'épisode GJ pour entrer dans l'épisode Municipales 2020. On le sent aujourd'hui dans le business mais ça ne durera pas plus de quelques mois. La seule tendance de fond sur laquelle construire durablement – sans jeu de mots -, c'est l'habitat écologique.</p> <p>La prise de recul à « champ profond » sur le moment a calmé un peu le jeu.</p> <p>Bob sent une opportunité pour conclure la réunion et se tourne en partie vers moi.</p>	

	<p>BOB : « Autres sujets ? (Silence) Pascal, tu as quelque chose pour nous ? »</p> <p>Moi : « Mmmh... »</p> <p>JOE : « Oh, non, Pascal on l'a épuisé la dernière fois. »</p>
<p>Je suis pris au dépourvu, n'ayant pas préparé d'exercice pour favoriser la réflexivité. J'avais essayé un ROTI (système agile pour évaluer une réunion) la dernière fois.</p> <p>Je sens que Joe n'est pas chaud pour un ROTI aujourd'hui.</p>	
	<p>BOB : « Ou alors, on pourrait boire un coup, de temps en temps à la fin de la réunion. D'ailleurs, on pourrait le faire jeudi avec les gars... »</p>
<p>Le pot de fin de réunion soulève la question délicate des contraintes familiales diverses en fin de journée.</p>	
	<p>BOB : « On va clôturer la réunion... C'est comme ça qu'on fait ? »</p> <p>Moi: « Yes. »</p> <p>FANNY: « Amen. »</p>
<p>KRAK. Je ressens un choc quand Fanny compare explicitement le #rituel de clôture à un geste liturgique. De cette façon elle le moque et manifeste sa résistance personnelle à la #ritualité d'équipe. Il me prend l'envie de la brûler sur un bûcher comme sorcière, mais ça passe aussitôt... Je lui suppose une balance Expressif/Sacrificiel très inclinée vers l'expressif (Graves, 1970). Elle n'est sans doute pas la seule et cela expliquerait leur profonde réticence vis-à-vis de l'activité réflexive. Ils n'aiment pas le sentiment de la clôture car par elle, c'est le collectif qui s'impose à l'individu.</p> <p>Résultat, la réunion continue. On trouve une solution pour que Wanda puisse assister à la réunion « chantiers » de jeudi.</p> <p>Aparté technique entre Joe et les gars d'HYPERSOLS pour un prêt d'échafaudage.</p> <p>Exit Joe, la réunion s'achève comme elle a commencé, une réunion HYPERSOLS.</p>	
	<p>BOB: « Allez. »</p>
<p>Pause cigarette avec Bob dehors. Il me signale qu'il ne gare plus sa voiture épouvantable (SUV</p>	

<p>Land rover) sur la place marquée « Direction ».</p> <p>Les autres non plus d'ailleurs. C'est un marqueur emblématique de l'égalité intrinsèque (Ryan & Deci, 2000). C'est surtout un autre signe du passé qui disparaît. L'attachement de Bob semble glisser de HYPERSOLS à la « grande société ROSSI » ...</p> <p>(CMAP) A cette époque-là, je l'interprétais comme ça, peut-être à tort, mais plus tard – notamment en confinement - j'ai constaté que l'attachement profond de Bob à HYPERSOLS le tirait à nouveau sitôt que les tensions avec ses prédécesseurs le repoussaient hors du terrain ROSSI.</p>	
---	--

Relevé des pratiques :

- Le démarrage de la réunion (bloc HYPERSOL en avance)
- Structuration de la réunion (3 temps - clôture #ritualisée à fond)
- Conversation boule de billard (KBDB)
- Analyse de la situation et du marché (Commandes, concurrents, clients)
- Régulation de la charge de travail, entraide et recrutement
- Gestion de moyens partagées entre ROSSI et HYPERSOLS
- Bizutage ordinaire de Pablo
- Présence / Intervention Jane
- Interaction avec l'observateur
- Prolongation post-réunion (gars d'HYPERSOLS)
- La pause cigarette informelle après la réunion

18.07.19 Entretien 8 – Chang

Entretien assez court avec le jeune Chang, probablement impressionné à l'idée de parler dans le micro. Il est tout petit dans l'organisation, mais il a des choses à dire comme les autres.

19.07.19 – Observation M#41 – Chantiers d'été et déjeuner

Un début de matinée dans l'incertitude... Depuis hier soir, j'échange des sms avec Bob pour savoir si la réunion « chantiers d'été » aura lieu le matin à 8h, ou à midi ou encore en fin d'après-

midi. L'idée est de réunir au moins les deux conducteurs de travaux ROSSI, soit Kurt et Vlad, avec Joe et Bob, ainsi que les métreurs présents (Pablo, Jamila et Wanda). Mais en réalité, on ne sait pas clairement le pourquoi de la réunion. Bob voudrait en profiter pour boire un coup ou manger une pizza... en gros, pour que ce soit un bon moment, alors que le thème général est le stress des chantiers en été quand tout le monde est dispersé aux quatre vents.

Bob m'a dit « J'irai pour 8h et je t'appelle ». Vers 8h20, il m'envoie un texto : ce sera midi.

Mes observations (ce que j'ai vécu)	Verbatim (ce que j'ai entendu)
<p>Obs #41 – Jeudi 19 juillet 2019</p> <p>Arrivée à 12h. Salutations, Bob est à l'accueil. On va fumer avec Clémentine et Olga sur le banc.</p> <p>Vers 12h15, on se prépare pour la réunion de midi.</p> <p>Il y a Kurt, Jane, Wanda et Pablo. Joe nous rejoint. Kurt attaque fort, sans aucun préambule.</p>	<p>KURT : « On a une merde chez Fartout. »</p>
<p>Il faut savoir que M. Fartout est un ami de Max.</p> <p>Entre Vlad. On regarde des photos. Il y a un truc qui a coulé pendant la nuit, ça fait des tâches. On ne sait pas ce que c'est.</p> <p>Entre Wanda. Elle évoque un pb de couleur.</p>	
	<p>WANDA : « Il nous fallait du gris, du 7043, mais on a commandé du noir. »</p> <p>JOE : « Merde. Pourquoi on me dit noir alors que c'est du 7043 ? »</p> <p>BOB : « La réunion, c'est pour faire quoi ? »</p>
<p>Joe a une feuille sous les yeux et seul ce qui est écrit sur cette feuille semble posséder une réalité. Mais comme tout le monde parle en même temps, on ne perçoit que très difficilement le but de la réunion : rassurer Joe sur le fait qu'il y aura bien des ouvriers sur chaque chantier. En principe, il existe une feuille chaque semaine pour attribuer les chantiers et les voitures.</p> <p>Abou (sous-traitant) est arrivé. Il peut faire tout mais il faut lui donner un prix.</p>	

	<p>VLAD : « Hans sera en vacances et c'est moi qui suis ses chantiers. »</p> <p>JANE : « Valeaux veut un DC4 global »</p> <p>VLAD : « Pendant qu'il fait les plinthes, il peut faire aussi un bout de mur... »</p>
<p>La nécessité de parler vite pour réussir à placer ce que l'on veut est peu compatible avec un suivi méthodique et une vraie recherche de solutions.</p>	
	<p>BOB : « Bon, tout le monde parle en même temps, je n'y comprends rien. »</p> <p>JOE : « On a moins de gars maison, on n'est plus que 47 en tout dans la boîte. »</p>
<p>Je note cette référence (assez rare) à l'effectif de la société ROSSI. 47 personnes.</p>	
	<p>JOE : « Les crèches, c'est seulement au mois d'aout. »</p> <p>WANDA : « Il y a du sol en résine dans les parking ».</p> <p>JOE : « Comment tu veux trouver un résineux au mois d'août ? »</p> <p>TOUS : « Comment tu veux trouver un résineux au mois d'août ? »</p> <p>WANDA : « Ils ont dit ce n'est pas obligé que ce soit fait au mois d'aout, les parkings. »</p>
<p>Certains gars vont rentrer (pas de tableau des congés).</p> <p>Colette rentre le 29 juillet.</p>	
	<p>Brouhaha : « On a 80K de travaux sans bon de commande / Pour le Conseil, on doit faire un choix, les prix sont très bas / Mme Bourré ne veut pas qu'on sous-traite / Procédure lourde, décident tard et paient tard / un nouveau gars va arriver (Maurice) / Je connais le maire / ... »</p> <p>PABLO : « c'est la galère... »</p> <p>JOE : « Pablo, si on avait un flingue, avec vous on a plus qu'à se flinguer tous ! (À moi) Marque ça s'il te plait dans ton rapport. »</p>

<p>Ensuite une variété de problèmes et de solutions sont échangé à une vitesse telle qu'il devient difficile de noter qui parle, bien qu'on puisse parfois le deviner.</p>	
	<p>BOB : « A Mézinois, l'adjoint au maire c'est un ami, on peut intervenir ROSSI ou HYPERSOLS, selon qu'il y a des sols ou pas... »</p> <p>JOE : « J'ai vu deux gros dossiers avec Jamila, dis-donc, énorme boulot ! (Éloge... ?). M. Lefèvre, c'est l'agglo, il nous fait tourner à trois, c'est réglo... »</p>
<p>L'atmosphère se détend. On n'a pas trouvé de solution miracle, mais on a purgé l'anxiété.</p> <p>Discussion tranquille dans le style habituel. (KBDB) Lieu >> personne >> travaux >> pratique concurrentielle >> personne...</p> <p>Bob demande à Wanda de donner des ordres de grandeur de budget sur ses devis en cours.</p> <p>Coup de fil pour Kurt.</p> <p>Question qui fait débat : les fournisseurs de peinture savent livrer directement sur les chantiers, ce qui plait à Bob mais déplaît à Joe car c'est contre les habitudes de la maison.</p> <p>Les temps ont changé. EPOK.</p>	
	<p>BOB : « Les temps ont changé. Aujourd'hui tu peux commander ta came et la retirer avec un code à 4h du mat si tu veux. »</p> <p>JOE : « C'est vrai, on est encore à l'ancienne école. (#) Kurt, c'était quoi l'appel ? »</p> <p>KURT : « Untel recommande d'essayer de l'HCl à 30% »</p> <p>BOB : « Vous avez vu ? Tous les dépôts d'acide chlorhydrique des Yvelines ont été dévalisés. On soupçonne des terroristes, pour fabriquer des bombes. Les gens sont inquiets. »</p> <p>KURT « Le taloché extrafin à la chaux, faut isoler les tâches avant... On dirait du tanin de bois »</p> <p>JOE : « C'était un pote à ton père. (#) C'est une livraison de Chardonnay, là au fond ? (#) J'ai un intérimaire... »</p>
<p>Chaque fois que l'ombre d'une solution organisationnelle pointe son nez, elle est rapidement écartée.</p>	

<p>Joe a des solutions outillées (cartes de planning, listes) mais elles appartiennent à un univers collaboratif (lean, agile) et leur mise en œuvre demanderait un système collaboratif incompatible avec son style surcontrôlant. Les outils sont dévoyés car privés de l'ambiance de travail pour laquelle ils ont été conçus. Donc plus personne n'en veut.</p>	
	<p>BOB : « Alors on est bon ? » JOE : « On tourne en rond, mais bon... » KURT : « On va s'adapter au fil de l'eau. » PABLO : « J'ai un nouveau chantier qui commence ! » JOE : « Quoi ? Au bout d'une heure de réunion ? » JANE : « Mais il l'a dit tout-à-l'heure, t'as fait celui qui n'écoute pas ! »</p>
<p>Sanjar (le nouveau) arrive. Lui non plus n'avait pas été informé de l'heure de la réunion.</p>	
	<p>BOB : « Bon, on va à la crêperie ? »</p>
<p>13h30 La réunion se prolonge par un déjeuner informel à la crêperie du voisinage, une nouvelle terrasse sympathique. Sont présents Bob, Vlad, Kurt, Sanjar le nouveau, Pablo et moi.</p> <p>Les propos de table font ressortir plusieurs choses à mes yeux :</p> <p>Bob a visiblement acquis sa légitimité de dirigeant auprès des deux CTx de chez ROSSI, et il la possède déjà auprès de Sanjar, qu'il a embauché récemment pour le seconder chez HYPERSOLS, et auprès de #Pablo qu'il a « sauvé » d'une situation délicate. Je me demande si la perception des hommes est différente de celles des femmes au regard de la transition. Les quatre présents – hormis Bob et moi – semblent clairement jouer la carte du successeur. KLEG</p> <p>Le stress permanent de Joe et son autoritarisme surcontrôlant sont un poids pour les gars. Ils sont davantage en phase avec l'optique improvisatrice de Bob, que l'on pourrait presque qualifier d'<i>effectualiste</i>. Bob rapporte une anecdote où il a dû les défendre dans une décision de répartition des présences, en tant qu'adultes responsables et</p>	

<p>cadres, vis-à-vis de Joe qui aurait voulu leur dicter leur emploi du temps.</p> <p>On mange et on boit. C'est un bon moment.</p>	
--	--

Relevé des pratiques :

- Le démarrage de la réunion (horaire exceptionnel fixé à la dernière minute)
- Régulation de la charge de travail, entraide et recrutement
- Planning des travaux (tentatives de conciliations des méthodes)
- Structuration de la réunion (un seul sujet - clôture réussie)
- Conversation boule de billard (KBDB)
- Feedback chantiers
- Gestion de moyens partagés entre ROSSI et HYPERSOLS
- La pause cigarette informelle après la réunion (plus déjeuner informel)

22.07.19 – Observation M#42 – Peinture aux algues

Mes observations (ce que j'ai vécu)	Verbatim (ce que j'ai entendu)
<p>Obs #42 – Lundi 22 juillet 2019</p> <p>Arrivée à 16h30. Sanjar est déjà présent (il est aussi ponctuel que moi) avec un visiteur. Sandy, Fanny, Wanda nous rejoignent.</p> <p>Le visiteur représente les peintures BleuOcéan, 98% biosourcées, préparées en Bretagne avec des sous-produits de la fabrication de cosmétiques, donc des déchets industriels. Il nous raconte l'histoire de la boîte, et les qualités du produit. Très couvrant, sans odeurs, même toucher que la glycéro à l'ancienne, dispo en tous coloris.</p> <p>Arrivent Pablo et Chang. Ils prennent le train en marche et posent des questions.</p> <p>Tout le monde est intéressé et l'on sent que le côté écologique de cette peinture séduit énormément.</p> <p>Arrive Bob qui connaît bien la marque et a invité le représentant. Il rapporte que deux ouvriers sont allés en formation et sont revenus enchantés par le confort d'utilisation et le rendu.</p>	

<p>Arrive Jamila. Nous sommes 10 et la réunion se déroule dans une ambiance agréable où chacun peut s'exprimer librement, même moi, au grand étonnement de Sandy qui me fait presque les gros yeux mais à la satisfaction de Fanny qui avait les mêmes questions... !</p> <p>Le visiteur met du temps à rassembler ses documents avant de partir, mais sans altérer la bonne humeur car il vient de loin et que le business de la peinture écologique aux algues est prometteur.</p> <p>-----</p> <p>Pendant ce temps, Fanny me tend son postit avec ses commandes, Sandy les a sur son agenda au crayon, et Jamila a fait un mini tableau Excel.</p> <p>On applaudit Jamila pour ses toutes premières commandes acceptées ! KRAK</p> <p>Ensuite, Wanda donne ses chiffres, reçoit aussi des félicitations.</p> <p>Puis un débat s'engage sur la question : « qui doit donner les chiffres d'HYPERSOLS ? Sanjar ? Pablo ? Bob ?</p>	
	<p>Moi : « je pose un peu ma casquette d'observateur, et je vous dis ce serait chouette de ne pas avoir à chaque réunion le même jeu de : alors, Pablo, les chiffres ? C'est M. Rossi qui les a ! Et il est où M. Rossi ? Il est en retard ! »</p> <p>Chang : « Oui, mais en plus, il y a aussi mes commandes à moi, pas que celles de Pablo ! »</p> <p>Moi : « ok, mais dans ce cas il faudrait que tout le monde centralise auprès de celui qui va être à l'heure en réunion... »</p>
<p>Je constate plusieurs différences qui se superposent entre les deux sociétés</p> <ul style="list-style-type: none"> - Une différence de genre : ici quatre femmes, là quatre hommes - Une différence de circuit d'info (chez HYPERSOLS, tout est centralisé chez Valentina) - Une différence d'approche de la responsabilisation (très individu chez ROSSI, très boîte chez HYPERSOLS) - Une différence de qualité d'exécution de la routine (ROSSI très régulier, HYPERSOLS très bordélique) 	

<p>Pablo n'a que la moitié de la responsabilité. C'est la première fois que je prends la liberté de dire ce que je pense de leur routine.</p> <p>-----</p> <p>Point 3 : Deuxième sujet « avec un titre » : Bob a consulté un prestataire Web pour améliorer le référencement du site. Il décrit leur offre.</p> <p>Ce qu'il en dit m'inspire plusieurs choses : (1) ce sont des commerçants orientés sur leur propre profit (2) il faudrait d'abord faire un mini-diagnostic du référencement actuel et (3) être clairs sur les besoins réels avant de s'engager sur une formule d'abonnement annuel. Je recommande à Bob de consulter notre amie commune Marinette qui sait très bien faire ça.</p>	
	BOB : « Autres questions ? Des affaires en cours ? »
<p>Je me dis que la question devrait être posée autrement, en demandant qui a besoin d'aide sur quelque chose.</p>	
	FANNY : « une affaire perdue, mais c'est plutôt une bonne nouvelle. »
18h30 fin de la réunion sans véritable clôture.	

Cigarette et débrief sur le parking avec Bob. Nous abordons les sujets suivants :

- Après des vacances en super forme, Bob revient en Ile de France et retrouve son stress intact.
- Jamila semble malheureuse. Sanjar H. en a parlé à Bob qui a posé la question en douceur. Jamila ne peut plus supporter les « vieux ». Max l'exaspère et Joe la traite comme une gamine, sans arrêt sur son dos pour savoir si ça avance. Contraste fort avec les compliments que Joe fait régulièrement à propos de son travail. Peut-être est-il conscient de sa pression excessive et cherche-t-il à l'atténuer ?
- Bob me rapporte sa colère intense au sujet d'une situation récente. Il a fait un arrangement avec un client ami pour s'organiser avec un autre prestataire. Max et Joe l'ont ensuite désavoué par des contre-ordres donnés aux CTx. Le client ami est dans une situation difficile. Cette manière d'agir inacceptable le rend furieux.
- Je lui parle de quelques articles relatifs à la phase de désengagement des prédécesseurs et au taux de succès médiocre des successions à la troisième génération. Je lui promets de lui envoyer les articles.

- J'annonce pour la mi-septembre un feedback sur mes observations de leur fonctionnement. J'évoque notamment la discipline de conversation, grâce à laquelle beaucoup de petits problèmes peuvent être résolus. Bob est ok pour me laisser une heure en réunion du lundi.

Relevé des pratiques :

- Démarrage de la réunion (A l'heure - équipe élargie + invité)
- Structuration de la réunion (naissance du temps 1 avec postits – deux sujets prédéfinis temps 3 placé au début - clôture bâclée)
- Consolidation des chiffres hebdo HYPERSOLS (Débat avec Chang)
- Présence d'un invité
- Interaction avec l'observateur (annonce feedback, devis site web, chiffres HYPERSOLS)
- La pause cigarette informelle après la réunion

Annexe 4 : Quatre entretiens intégraux

Entretien Sandy (mêtreuse/chargée de clientèle) 2019_07_01

[Rappel : pour maintenir la cohérence de chaque prise de parole et rendre la lecture plus fluide, lorsqu'un des deux interlocuteurs s'exprime, les réactions brèves de l'autre sont consignées en italique, et réciproquement.]

1 - 00:00 > 02:25 [Chronologie] [Inputs / induction Pascal]

PASCAL : Alors, comme je le disais l'autre fois, Sandy, le but de ces entretiens, c'est de compléter les observations que j'ai faites, moi, qui dépendent beaucoup de ma perception des choses, en la mettant en parallèle de la même observation reconstituée par les yeux des personnes qui ont été présentes pendant la même période (*d'accord*). La période, ça commence l'été dernier, on va dire, donc on va considérer un an d'été a été (*ok*) et l'idée - alors c'est un entretien complètement non directif - ce serait que tu me racontes cette année, en mettant l'accent sur les bons moments et les mauvais moments, en essayant de distinguer les bons moments et les mauvais moments, et en essayant au maximum de les situer dans le temps, de les dater, et si tu as du mal à les dater, je t'aiderai moi parce que j'ai quelques repères et je pourrai te dire est-ce que c'était plutôt avant ça ou après ça, est-ce c'était plutôt la... (*d'accord*) voilà. Donc c'est parti, une année chez ROSSI, les bons moments et les mauvais moments.

2 - 02:25 > 09:33 [Changement / Stabilité / Transition] [Chronologie] [Rôle des Dirigeants] [Styles comparés / générations]

SANDY : Du coup c'était une année un peu charnière parce qu'on a eu le changement de direction, et puis un léger changement d'organisation qui est encore un peu flou, voilà, on a eu des nouveaux arrivés et des départs.

PASCAL : Alors, le changement de direction, c'était quand ?

SANDY : Aucune idée. Alors, je n'ai aucune mémoire des dates. Ce n'est pas la peine de compter là-dessus (*rires*)...C'était en fin d'année. On a eu une réunion, et ça s'est à peu près... officialisé, on va dire. Même si on le savait avant, mais... après, je ne sais pas si le changement de direction c'est un bon moment ou un mauvais moment... (*rires*) pour le premier t'es gâté !

PASCAL : Est-ce que dans tes souvenirs, il y a des bons moments qui ressortent, ou des mauvais moments qui ressortent ? Alors ça peut être n'importe quoi hein ?

SANDY : Non, c'est stable, il n'y a pas de grands moments de joie, ou quoi (Moi : genre j'attends un bébé, par exemple) oui, mais c'est du perso alors je ne le mélange pas avec l'entreprise, j'évite de trop faire d'amalgame, sinon après, t'es plus efficace, quand tu mélanges trucs perso, pro à la fin, ça ne va pas. (*D'accord*) Voilà. Bah oui, dans la vie perso, il y a toujours des moments de joie et de tristesse, comme dans la vie pro, mais là, cette année-là était assez stable. Malgré les changements de personnel, malgré tout ça, c'étaient des choses qui étaient soit justifiées, soit réalistes, soit... quand les choses bougeaient, c'était pour apporter des solutions.

PASCAL : Si on reparle de changement de direction, qui est un évènement marquant de l'année, ça se matérialise comment pour toi ?

SANDY : Un nouvel interlocuteur, une nouvelle façon de travailler... Et de nouvel interlocuteur avec lesquels jongler, comme ça au lieu de jongler avec deux, on jongle avec quatre (*les quatre étant...*) Bob, Jane, Joe, et Max (*rires*). (*Silence*) Après ça le fait, dans l'ensemble ça va.

PASCAL : Et ça s'est matérialisé comment, la multiplication des petits interlocuteurs ?

SANDY : ce n'est pas du "social", mais il faut réfléchir en amont au fait que sur un dossier, on va déjà avoir des conflits au niveau de la direction, ils ne sont déjà pas d'accord entre eux, faut pallier ça. Avec Bob, on est beaucoup plus sur l'improvisation quand même, et ça on n'était pas habitués, un peu moins de rigueur mais c'est tout aussi intéressant. Ça nous permet aussi, nous de notre côté, de se développer individuellement. Et à un moment, de se faire violence et de se dire, il n'y a personne, on prend une responsabilité, et puis on verra après.

PASCAL : et par exemple, est-ce que tu te souviens de la première fois où ...

SANDY : oui, quand j'ai été obligée d'appeler son père pour qu'il prenne des nouvelles pour un dossier, savoir où il était parce qu'on devait le remettre le lendemain matin à neuf heures... (*rires*) et que je me suis dit, je m'en fous, j'appelle papa, mais à présent je sais comment il fonctionne, et voilà, mais au début quand on ne connaît pas... (*et c'était quand ?*) c'était pour le dossier de Valeaux, donc il y a... quatre mois puisqu'on vient d'avoir la notification (*mars, à peu près ?*)

PASCAL : C'est à cette époque-là qu'il a commencé à te sembler plus normal d'appeler Bob ou d'attendre des infos de Bob ?

SANDY : Non, c'est des choses qui ne me semblent pas normales (*ouais ?*) on ne doit pas attendre son patron. On doit avoir une présence efficace, sur laquelle on peut compter, et Bob il ne fonctionne pas comme ça. Pour moi c'est un peu compliqué, mais voilà, chacun fonctionne différemment...

3 - 09:33 > 11:57 [Collègues] [Communication] [Changement / Stabilité / Transition]

PASCAL : Est-ce que toutes ces choses-là ont été expliquées, ou est-ce qu'il y a eu des changements de discours, par exemple ? On parle de changement dans les façons de faire, est-ce qu'il y a eu aussi un changement de discours ?

SANDY : Non, parce que la communication, ici ce n'est pas un truc qui est établi. Je pense que t'as remarqué que les gens n'aiment pas parler entre eux, n'aiment pas travailler ensemble, et donc on découvre les choses au fur et à mesure, et on s'adapte. Moi, je communique beaucoup avec certaines personnes, donc on arrive à avancer, mais après, il y a des personnes qui ne veulent pas communiquer, donc... ça fait treize ans que je suis ici, donc au bout de treize ans, bah tant pis, quoi, faut avancer sans eux. Il y a un moment où une entreprise a besoin de vivre, on ne va pas attendre tout le monde. Faut faire avec les gens qui veulent que l'entreprise avance, et les autres.... Après ça ne veut pas dire qu'on les laisse tous seuls et qu'on ne les aide pas, on n'est pas à côté d'eux, mais s'ils ne veulent pas rentrer dans une certaine dynamique, que la direction veut mettre en place, il ne faut pas non plus les forcer. Après ça roule comme ça pour l'instant donc tant mieux, mais on ne sait pas ce que ça va donner dans quelques années.

4 - 11:57 > 18:16 [Nature du travail / outils, informatique] [Chantiers] [Communication] [Styles comparés / générations]

PASCAL : Est-ce qu'il y a des moments dont tu te souviens où tu t'es dit, tient, ça ne va pas être pareil que d'habitude, ça va être différent ?

SANDY : Bah j'ai été confrontée au problème, quand on s'est séparés d'Urbain, et qu'il a fallu que je reprenne des appels d'offres, des choses que je ne savais pas faire, qu'il a fallu que je remette en place une organisation, que je me débrouille avec le SAV, comme je dis, que j'ai eu toute la demande des conducteurs, donc oui, ce n'était pas pareil, tout ça je ne savais pas le faire, donc ça a été beaucoup de changement, mais après dans le fonctionnement général, ça n'a pas changé des masses. (*Quand je suis arrivé, les premières réunions que j'ai vues, il était là, et après ensuite je suis plus revenu à des réunions commerciales, est-ce que tu te souviens quand il est parti ?*) Avant Noël. (*c'était au mois de décembre ?*) Au mois de décembre, avant les vacances. (*donc c'est le moment où toi, ça a changé ton travail...*) oui. En fait ça a changé parce que je me suis retrouvée toute seule dans le bureau, avec tout le monde qui venait me voir, donc je me suis dit, on va bouger, on va pas laisser les gens tourner en rond, et donc après, Colette, son poste fait qu'elle est pas là pour ça, on peut pas lui demander ça (*quand on dit "ça", c'est le suivi des clients, ou c'est le... parce que j'avoue que je m'y perds un petit peu, entre ce qu'on appelle "le commercial", ce qu'on appelle "les devis" et ce qu'on appelle "le suivi du compte client"...*) Bah en bureau d'étude c'est un peu un amalgame, si tu veux, dans les entreprises, t'as les bureaux d'étude, par exemple Jamila, les boîtes où elle était avant, où on fait que l'étude, on fait le métré, le devis, la mise à prix, c'est tout. Et chez nous en fait on est assez polyvalents, on fait le rendez-vous, mais c'est vrai qu'après on va avoir le contact clientèle, on va les recevoir, on va faire le suivi, on va communiquer avec les conducteurs, on va faire plein de choses comme ça. Mais ça, c'est la mentalité Joe Rossi, Joe il aime bien qu'on fasse les choses de A à Z, il est un peu chiant mais c'est une bonne école, (*ok, donc depuis le moment où le client fait toc toc à la porte, jusqu'à la facture*) on est présent, même si on n'exécute pas les choses, on est le point d'entrée du client, et des personnes qui vont intervenir sur le dossier, parce que ce n'est pas la comptable, ou Olga en bas qui va appeler le client parce que le client n'est pas d'accord sur sa facture. C'est notre job, c'est nous le contact en premier.

PASCAL : et comment ça s'articule avec les conducteurs de travaux ou les équipes qui réalisent les chantiers ?

SANDY : par exemple, Fanny sur le particulier, elle va avoir des fois des peintres en direct, elle les appelle, ou elle va les voir, elle leur explique ce qui a été vu avec le client, ce qu'il y a à faire... Quand c'est de l'appel d'offres avec les conducteurs, on leur prépare le dossier avec les plans, ils vont en réunion préparatoire, et puis s'ils ont des questions sur l'étude, ils viennent nous voir et on leur explique... ce n'est pas forcément simple... parfois ils se retrouvent avec trois pages de prix, un énorme chantier en train de se construire, et rien de très concret, quoi. C'est nous qui avons le projet, donc si on n'est pas là pour leur expliquer ce qu'on a prévu, ils ne peuvent pas le deviner. C'est les bases du métier, savoir expliquer aux gens et communiquer. C'est un cercle, s'il y en a un qui est défaillant...

PASCAL : Quand tu disais c'était la technique de Joe, ou la façon de voir de Joe, est-ce que tu sens du changement par rapport à ça (*du côté de Joe ?*) alors soit du côté de Joe, soit est-ce que cette façon de voir les choses se transforme, est-ce qu'elle perdure... ?

SANDY : Elle va perdurer parce que nous on l'a, après Bob il est pas du tout pareil, il gère pas les gens comme... tous les deux ils sont complètement à l'opposé, ils sont complètement différents, donc, c'est pour ça qu'ils s'entendent pas (*rires*) tu l'as vu, que c'était assez... ils sont toujours en train de... d'être en conflit, mais... après, il n'y a pas une méthode qui est meilleure que l'autre, hein, peut pas non plus dénigrer, Bob il est pas présent mais il a beaucoup de bonnes idées, c'est juste que derrière, il n'y a personne qui suit, et que si on est pas présent pour taper du poing sur la table, bah... ça suit pas, et à côté de ça, Joe, il est trop... enfin il veut traiter l'ensemble de l'entreprise comme il traite ses petits particuliers, et des fois on peut pas, quoi, on peut pas être aussi exigeant avec tout le monde et on peut pas se prendre la tête pour des bricoles, Faut traiter ce qui ramène de l'argent et ce qui n'en ramène pas, le mettre de côté. Actuellement on ne peut pas se permettre de perdre de l'argent...

5 - 18:16 > 26:32 [Le Business] [Communication] [Chronologie] [Conflit]

PASCAL : Alors justement, le fait que la situation financière de l'entreprise, vu d'où je suis, est devenue plus sensible (*elle est compliquée*) quand je dis sensible, c'est qu'elle a été plus au centre des préoccupations...

SANDY : Bah c'est un jour, que Bob a dit franchement aux gens que voilà, on avait plus d'argent, donc il fallait faire du chiffre, sinon on allait partir à Pôle Emploi, enfin, à un moment,

avant que Bob n'arrive, on était six à le savoir, par exemple Fanny elle n'était pas au courant, que le bilan est très mauvais. Les gens sont tombés des nues, parce que déjà, ça ne les intéressait pas, je crois, ça fonctionne comme ça ici, on a notre salaire. Mais Bob il a été cash, à un moment faut le dire aux gens, qu'il faut mettre un coup de collier parce qu'on ne peut pas rester à attendre que l'argent tombe. Non, pour ça Bob, il a ... la direction de Bob, il y a beaucoup de points positifs. *(Et en termes d'époque, de date, est-ce que tu te souviens de quand ça a commencé, est-ce que tu te souviens du jour où Bob a commencé à dire, bon, les amis, faut ramener du cash)* c'est quand on a fait la réunion où ils nous ont tous conviés pour nous dire comment on allait s'organiser et tout, et c'est à ce moment-là que Bob a dit que le chiffre d'affaires n'était pas bon. *(Alors c'était quand cette réunion, parce que je crois que je n'y ai pas assisté, moi à celle-là)* Alors, c'était avant ou après le vernissage, puisqu'il y avait encore les œuvres d'exposées dans la salle. C'était décembre aussi *(je cherche dans mes notes... j'ai rendu compte du vernissage dans mon journal, mais pas dans ce cahier...)* soit le 6 soit le 13. *(C'était un jeudi, donc c'était le 13... parce que sinon, c'aurait été le 20, et toi tu dis, la réunion de transition, c'était après le vernissage, donc mi-décembre. Elle a eu lieu ici, cette réunion.... Et tu te souviens qui il y avait ?)*. Bah il y avait Max, Joe, Bob, Jane, les conducteurs de travaux, les comptables, Bernadette, Ingrid, il y avait le bureau d'études, et Valentina d'HYPERSOLS. *(Et quel genre de moment c'était ?)* Non, rien, à part nous dire des choses qu'on connaissait déjà, après il y a des découvertes pour certains parce que le chiffre d'affaires était pas bon, c'est tout, après, il n'y a rien, enfin, ça fait tellement longtemps que ça se prépare, qu'on est pas idiot, on voit des choses bouger, on voit des gens s'impliquer plus, Jane ça faisait déjà un moment qu'elle était là, on savait qu'elle était là pour reprendre une partie de la direction, c'était logique mais je pense qu'il y avait besoin de préciser les choses, ou de rassurer les gens, de confirmer des choses, mais après, c'était pas, enfin, les réunion, ici, c'est jamais très... très constructif. Il y a un moment, faut être réaliste, tant que la communication ne sera pas faite intelligemment, les choses... c'est comme ça.

PASCAL : Et ça a toujours été comme ça ?

SANDY : oh oui, oui, déjà, Max et Joe, ils sont très souvent en conflit. Bob - Joe, en conflit, Bob et son père... parce que père et fils, et Jane elle fait ce qu'elle peut et elle rame au milieu. Et tant qu'ils n'arriveront pas à se coordonner, ça ne peut pas fonctionner, parce qu'ils ne savent pas communiquer entre eux, donc on ne peut pas demander à des gens qui ne savent pas communiquer entre eux dans une certaine cohérence, d'arriver à communiquer avec les autres, ça n'en découle pas naturellement. Moi, je ne trouve pas qu'ils sont soudés par rapport à tout.

Vendredi c'était encore Bob qui me dit "je vais gueuler après mon père", son père qui hurle, c'est du privé. Et c'est dommage parce qu'ils ont tous, beaucoup de choses à apporter, et quand ils se mettent ensemble ça ne fait rien (rires). C'est ce que je ressens, quoi, après... c'est dommage... de pas réussir comme ça à faire évoluer les choses, c'est compliqué, je ne sais pas si c'est les générations, la fierté...

6 - 26:32 > 32:25 [Styles comparés / générations] [Pro-Perso] [Ancienneté] [Nature du travail / outils, informatique] [Changement / Stabilité / Transition]

PASCAL : Bob m'a dit qu'à une époque il avait fait une tentative de coaching, d'équipe de direction, avec un coach, et puis ensuite ils ont arrêté, parce que ça ne donnait pas grand-chose, tu te souviens de ça ?

SANDY : ouais, mais il n'y avait que Jane qui y allait, et un peu Bob. Joe il y va mais je pense qu'il arrive à un âge où il pense qu'on ne peut plus rien lui apprendre, et puis Max je pense qu'il en a marre... Il passe ses journées à se battre contre son frère ou son fils, et à côté de ça, se prendre des remarques, alors qu'on a maintenu l'entreprise pendant tant d'années, ça doit quand même hein, il y a des jours, nerveusement être compliqué. Et encore il est un peu moins sanguin qu'à une époque, mais (rires. Moi, je le trouve assez détendu depuis un certain temps, depuis quelques semaines) il doit être blasé, je ne sais pas (*j'ai l'impression qu'il y a un truc qui s'est passé en lui et qui l'a un peu décidé à se faire une raison, quoi*) oui, il y a un moment on se dit, zut, quoi, on ne peut pas forcer les gens à faire les choses tout le temps même si c'est pour leur bien. Ça doit être compliqué de travailler avec sa famille.

PASCAL : Est-ce que tu le sens aussi, est-ce que tu as vu des évolutions dans les comportements, dans la...

SANDY : Bah ce qui me perturbe un peu c'est qu'à une certaine époque Max nous a dit qu'il voulait se retirer, et qu'en fait il est toujours là parce que s'il s'en va, la boîte va tomber, quoi... enfin, c'est le pilier, c'est le seul qui est là tout le temps, donc s'il n'est pas là, bah... voilà quoi.

PASCAL : et à quel moment il disait ça ?

SANDY : bah c'était aussi au mois de décembre (*rires*), il disait qu'il voulait se retirer progressivement, donc il y a une période où on le voyait moins, et là il est là tout le temps. Il a

peut-être aussi un besoin par rapport à Bob, il veut aussi être avec Bob pour l'aider, c'est normal, c'est son fils.

PASCAL : alors, Jane, il me semble qu'elle était déjà là quand je suis arrivé mais je me souviens plus (*si, elle était déjà là*) ma première observation, c'était en juillet, Jane était déjà là et elle devait être en charge de l'administratif dans la partie ROSSI, (*bah elle est toujours en charge de l'administratif*) ouais, et voilà elle a le titre de Directrice Générale, (*elle fait les paies, elle fait les situations, et on lui donne pas de responsabilité, et on l'envoie chier comme une malpropre*) d'accord, alors le titre de DG, elle l'a depuis quand ? (*Bah depuis*) parce que Bob lui, a le titre de PDG depuis le 1er janvier 2019.

SANDY : nous, on n'a pas été informés de tous ces changements de poste, parce que ça ne nous regarde peut-être pas et que rien n'a changé dans l'ensemble. Joe est là tous les jours, il fait son planning avec ses conducteurs, il ne s'occupe pas réellement des dossiers de Bob, quand Bob a un dossier c'est toujours un conflit perpétuel, Jane elle est là pour faire l'administratif et veiller aux besoins de son père, et il n'y a pas de... les seuls moments où on voit Bob, c'est le lundi à la réunion et il nous appelle quand il a besoin. Alors après, oui, il a des trucs à gérer à côté, on ne peut pas être partout, et il fait un gros boulot de commercial à côté, c'est important, parce que si l'entreprise elle vit actuellement c'est par rapport aux clients qu'il a ramenés, ça compte dans l'entreprise des clients comme ça, mais c'est pas du tout la même façon de manager, quoi, du coup, je ne sais pas si chacun arrive à trouver la place qui lui est due.

7 - 32:25 > 45:26 [Conflit] [Collègues] [Mauvais moments] [Inputs / induction Pascal]

PASCAL : et est-ce que vous en parlez entre vous ?

SANDY : bah oui, les employés ça parle entre eux, c'est des vraies commères (*rires*) non, non, c'est vrai qu'on a tous le même résumé, après, on fait comme on peut, on pallie aux demandes de chacun, mais c'est vrai que si c'était un bel unisson, ça serait pas mal. Moi, j'ai eu le cas la semaine dernière où Bob veut répondre à un client, son père ne veut pas, on le fait quand même on organise les choses, arrivés là ça ne se passe pas bien, son père décide qu'on ne fera pas, moi le client me rappelle parce que c'est l'archi qui l'a mis au courant, ils se sont engueulés, Bob n'était pas au courant, il l'apprend comme ça quand il arrive le soir, ça y est, conflit père-fils parce que c'est un client commun et qu'ils ne veulent pas. Voilà, ce fut une

bonne journée ! Il a des petites choses comme ça et on se dit, mais vous ne pouvez pas prendre un café et en parler, s'organiser, faire le job de patron. Mais quatre, c'est beaucoup. Déjà deux à gérer ça va être compliqué, mais quatre... *(ouais, je m'en rends compte parce que je lis pas mal de littérature sur le business familial, et donc il y a des choses sur les transmissions, prédécesseurs, successeurs, etc. il y a pas mal de littérature sur le genre, notamment transmission aux filles, transmission des mères aux filles, des oncles aux nièces, etc. je sais pas trop quoi faire avec ça, mais à chaque fois que je parle avec des collègues, et je dis c'est une entreprise en succession, succession père-fils, mais pas que, c'est aussi oncle-neveu, c'est aussi père-fille, c'est aussi oncle nièce.... Et ce truc-là, ce n'est pas simple, quoi).* Non, ce n'est pas simple parce qu'il y a tous les facteurs humains qui se rajoutent. Joe, il considère au travail Jane comme sa fille, pas comme la DG de l'entreprise, faut quand même voir ça, quoi... faut qu'elle pense à commander les croquettes du chien, non mais y a un moment, t'es DG de la boîte, et il faut que tu commandes les croquettes du chien ! Moi ça me fait halluciner, quoi, et si elle commence à dire les choses, c'est un conflit perpétuel. Et quand Max se met à hurler "j'en ai marre de mon con de fils !" bah non, j'en ai marre du Président de l'entreprise. Et il y a tous les facteurs humains qui rentrent en compte, la fierté, la vanité, tous les défauts de l'être humain qui font que chacun se pense le meilleur et bah voilà, vous êtes tous les meilleurs.

PASCAL : Tu disais tout-à-l'heure "c'était une bonne journée", cet exemple de conflit, est-ce que c'était particulièrement une mauvaise journée ?

SANDY : Non, parce qu'à un moment, nous on avance à côté, et puis tant pis, quoi, j'ai juste perdu une après-midi. Mais tant pis, je ne peux rien y faire. Je ne vais pas aller les voir en hurlant, en disant mais parlez-vous, ce n'est pas mon rôle. Il y a un bon côté à tout ça, c'est que nous entre nous, enfin ceux qui le veulent bien, on communique plus on essaie de préparer les choses en amont pour pas être embêtés, ouais, on communique plus. Et puis on se réfère beaucoup plus à Jane, maintenant, parce qu'on sait qu'avec elle, on va faire avancer les choses.

PASCAL : alors quand tu dis : on se réfère plus à Jane, dans le temps, ça se situe comment, pardon de te torturer avec cette histoire de temps... ?

SANDY : moi, dès le début, j'ai été voir Jane au début parce que ça fait longtemps que je suis ici, j'ai toujours beaucoup travaillé avec HYPERSOLS par rapport à nos chantiers et tout, et que je vais toujours aller voir Valentina, voir les personnes en direct au lieu d'attendre, de mettre dans une bannette et d'attendre qu'on vienne me voir, donc du coup je savais à peu près comment

fonctionnait Bob, dès le début je suis allé voir Jane parce que c'était notre point de repère, quoi, elle est là tout le temps. Après, quand elle est arrivée, comme c'est moi qui faisais les situations et qu'elle a tout repris, on a été amenées à être ensemble pour que je lui explique des choses et qu'on ne peut pas débarquer dans une boîte qui est gérée depuis je ne sais pas combien d'années par son oncle et son père, sans que les gens soient un minimum présents à côté, quoi. *(Tu es là depuis combien de temps, toi ?)* Douze ans, treize ans *(ooooh !)* oui, oui, oui. *(Donc ça nous fait du 2007...)*

PASCAL : donc tu disais, on se réfère de plus en plus à Jane, aujourd'hui qu'est-ce qu'il y a dans ta tête quand tu dis "de plus en plus" ?

SANDY : Parce que c'est elle qui est là pour gérer le fonctionnement journalier de l'entreprise. Et c'est rassurant d'avoir quelqu'un avec nous. Bob, il est injoignable, tient, il est en vacances, là ? Pas tenu au courant. *(Il me semble)* oui, je suis sûre ! *(Je lui ai posé la question la dernière fois qu'on s'est vus, il m'a dit je prends juste la première semaine de juillet)*. Voilà, je prends juste, mais je ne sais pas si quelqu'un est au courant. Je ne suis pas sûre que Jane soit au courant, que Joe soit au courant. Enfin, on a deux dossiers cette semaine à remettre avec lui, il veut voir tous les prix, et il ne nous dit pas qu'il est pas là, alors qu'on aurait dû les lui préparer en amont, donc c'est embêtant. On s'en fout qu'il se barre en vacances, nous ce qu'on veut c'est que les dossiers qu'il a envie de voir, ils soient prêts pour lui. C'est tout.

PASCAL : et comment tu le vis, toi, le fait d'avoir un boss qui part en vacances, en laissant l'entreprise fonctionner... *(bah on se débrouille)* ouais, mais est-ce que tu le vis comme une marque de confiance ou comme un dysfonctionnement ?

SANDY : Un peu les deux. Il fonctionne comme ça, faut faire aussi avec les gens. Il fonctionne comme ça. Mais c'est dommage de pas le dire. Parce que ça permet aux gens de s'organiser, ça permet aux gens de répondre à ses attentes, et on ne peut pas répondre à ses attentes quand on ne connaît pas un minimum d'informations. C'est tout, après bah tant pis, je vais faire mon dossier, je vais l'envoyer et s'il n'est pas content, bah il n'était pas là, hein, on ne peut pas aller outre ça, chacun a droit à ses vacances aussi. Patron, patron... si on prend une semaine de vacances, ce n'est pas pour que vos employés vous envoient des dossiers à traiter. On va faire avec et ça ira. *(Ouais, j'ai l'impression qu'il y a une espèce de fatalisme qui s'installe, comme si les comportements des dirigeants étaient un peu comme la météo, des fois il y a de l'orage, des fois il y a de la canicule, des fois il y a de l'averse et ça fait partie du truc...)* Oui,

et en même temps c'est bien, ça veut dire qu'on n'a pas affaire à des patrons machine, qui regarde qu'un chiffre d'affaires, ça reste des êtres humains. Moi je trouve ça bien, mais c'est vrai que ce n'est pas tous les jours facile à gérer, mais des fois vaut peut-être mieux un patron qui oublie de dire qu'il part en vacances qu'un patron qui dit il n'y a pas assez de chiffre, vous êtes tous des cons, voilà, faut aussi prendre les gens comme ils sont, mais des fois..... (*Rires. oui, oui, c'est difficile parce que - pour ma recherche - ça rend assez difficile le fait de distinguer entre les bons moments et les mauvais moments*) Bah, le problème en plus c'est que tu arrives, l'entreprise elle est pas bien, c'est pas le KO technique, mais si ça continue comme ça, ça va l'être, avec des gens qui sont là depuis au minimum dix ans, ou des gens qui viennent d'arriver mais qui du coup, savent pas trop ce qu'ils font là, faut être réaliste, ils ont été embauchés pour un poste, il se retrouvent à faire autre chose. Colette, elle était directrice commerciale, elle se retrouve à faire des devis, parce qu'il a fallu réduire le bureau d'études, c'est des gens qui bossent, mais qui ne font pas ce qu'ils voulaient faire, ni ce pourquoi ils étaient là à la base. Ils jonglent avec quatre directions complètement différentes, exigeantes sur certains points, qui veulent que tout soit fait tout de suite sans penser que l'autre a pu demander des choses, et donc du coup ce n'est pas un cadre structuré où on se dit ça, ça fonctionne comme ça. Après, c'est vrai qu'on n'est pas une grosse entreprise. Dans des grosses tôles, c'est des services bien définis où chacun commence à l'heure, finit à l'heure, reçoit toutes ses infos par mail à la fin de la journée, bah oui, c'est facile de juger, mais là, chacun est amené à faire un petit truc, à jongler avec l'un ou l'autre...

8 - 45:26 > 52:26 [Collègues] [Chronologie] [Nature du travail / outils, informatique] [Inputs / induction Pascal]

PASCAL : le bureau où vous êtes aujourd'hui, ça fait combien de temps qu'il est disposé comme ça ?

SANDY : le bureau... à la base, le bureau était ouvert, donc du côté de Fanny, il y avait deux bureaux, et de mon côté il y a toujours eu trois bureaux. Dont un vide. Fanny, après a voulu être toute seule dans son bureau, donc on a fermé, on s'est retrouvé (*c'était quand ?*) oh laaa, c'était... bonne question.... Avant que Pablo arrive (*est-ce que c'était après le départ d'Urbain ?*) non, c'était bien avant. (*Avant mon arrivée à moi ?*) ah oui. C'était avant que j'aie mon fils, donc il y a plus de deux ans. (*Tu vois que les enfants ça sert à se retrouver dans le temps ! rires*) ça sert

à beaucoup de choses, et puis voilà on a eu un bureau d'études scindé. Après on s'est retrouvés à deux avec Urbain, et ensuite il y a eu Pablo, qui est arrivé pour me remplacer et on l'a gardé, puis là il n'y a plus Pablo, on a Jamila et Wanda. (*Pablo est retourné là-bas ?*) Il est chez HYPERSOLS. (*D'accord, il était en prêt ?*) Non, il était ROSSI, à mon premier congé maternité, on l'a embauché pour me remplacer, ensuite on l'a gardé parce qu'il est assez efficace, et après financièrement, on pouvait plus se permettre, donc... (d'accord, donc il est allé chez HYPERSOLS) oui, parce que Pablo, il dépose. (Et du coup, ça permettait de le payer le fait qu'il soit chez HYPERSOLS...) il y avait un besoin chez HYPERSOLS, parce qu'ils avaient que Nestor, au bureau d'études mais "plans", et personne pour faire les devis courants, de marchés d'entretiens, des choses comme ça. Il s'avère que Pablo, c'est son point fort, donc ça tombait bien.

PASCAL : tu disais, on a eu un bureau d'études scindé, c'était un grand moment ?

SANDY : Non, le bureau d'étude ne doit pas être scindé, vu que c'est le cœur de l'entreprise. On ne peut pas mettre les gens dans des cases, surtout quand ils ne savent pas communiquer, enfin voilà. (*Mais quand tu dis bureau d'étude scindé, ça veut dire qu'il y a certains qui faisaient des devis pour l'un et d'autres qui faisaient des devis pour l'autre ?*) Alors, Fanny elle travaille avec Joe, donc même s'il n'est plus directeur, maintenant, elle travaille exclusivement pour Joe. Elle fait que ses devis, ses particuliers, ses petites études, ses machins, et elle n'est pas impliquée dans le reste du bureau d'études. Elle a un bureau d'études à part. Là, donc déjà on sépare le bureau d'étude, ça ne fonctionnera pas. (*D'accord, donc c'est le fait de séparer dans l'organisation, ce n'est pas le fait de séparer physiquement les bureaux, est-ce que c'est ...*) ça engendre des choses (*c'est les deux en même temps*) le facteur humain est le plus grave, le jour où on a mis Fanny dans son propre bureau, ça a engendré des jalousies, ça a engendré des choses comme ça, pas... mais bon Fanny, elle n'est pas faite pour travailler avec les gens. Sa nature fait que même quand elle était avec nous, elle mettait ses oreillettes et elle ne nous parlait pas, donc c'est quelqu'un qui ne veut pas travailler avec les autres. Elle veut bien nous parler, des choses comme ça, mais elle ne sait pas travailler avec les autres, mais ça vient de la façon de diriger l'entreprise, enfin, avant, ça fonctionnait très bien, mais Joe l'a mise à part aussi, elle n'en est pas responsable à 100%, ce n'est pas parce qu'on a un sale caractère qu'on ne sait pas travailler avec les autres... (*rires*) Non, mais, je sais j'ai un caractère de merde... mais voilà, il a aussi tout fait pour que ça se passe comme ça. (*Et bon, ça c'était quand... oui, tu disais c'était plus de deux ans, à la rougeole du petit... ok*)

PASCAL : et aujourd'hui, est-ce c'est une chose qui perdure ou est-ce que c'est en train de changer ? (*Non, ça n'a pas changé*) parce que je vois dans les réunions, Fanny elle fait les devis de Joe et puis s'il a un devis, elle sort de la réunion elle va traiter le machin puis elle revient dans la réunion, c'est d'ailleurs une des raisons pour lesquelles elle a toujours l'air impatiente que ça se termine, parce que ça ne lui apporte pas grand-chose. Enfin bon, c'est dommage mais c'est un peu ancien par rapport à mon observation à moi, mais bon, je ne peux pas non plus décréter que la vie commence quand j'arrive.

SANDY : non non non, mais après il y a une raison pour que chaque chose se passe... Si c'est comme ça maintenant, c'est que ça a été voulu, consciemment ou inconsciemment, voilà, ça ne s'est pas fait comme ça. Parce que, bah ce sont des gens qui sont là depuis énormément de temps, donc, ce serait un bureau d'étude comme plein de boîtes où ça dure un ou deux ans, ça ne fonctionnerait pas pareil. Mais, et puis ils ont des caractères... Donc, ça monte toujours... c'est très souvent la discorde, je trouve que les gens, ils en ont marre, je trouve...

9 - 52:26 > 1:01:12 [Locaux] [HYPEROLS vs ROSSI] [Inputs / induction Pascal] [Styles comparés / générations]

PASCAL : Marre de la discorde ?

SANDY : Ils en ont marre de l'ensemble. Les problèmes financiers font qu'il a des tensions, les problèmes de direction font que les gens ne savent pas comment faire leur job... Enfin, moi ce que j'en ressens quand je parle avec les gens, c'est qu'on tape toujours sur les mêmes têtes de Turc et on protège entre guillemets les autres. Du coup les gens en ont marre. Ma petite collègue en bas, Olga, elle en a marre, quoi. Elle vient plus tôt le matin, elle fait son job et elle s'en va. Elle en a marre. Royalement. Je pense qu'ils sont en train de l'épuiser nerveusement. Alors Valentina elle a Bob en live, donc elle doit aussi gérer le sien qui est assez instable, et non, elle de son côté elle est gâtée aussi. Niveau gestion humaine, c'est sympa aussi. Je ne savais pas qu'assistante de direction, c'était un psychologue. C'est vrai, il y a des jours... Comment les gens peuvent être efficace en gérant les problèmes personnels de chacun ? Il y a des limites. (*Ouais, c'est un peu un pivot, Valentina...*) Oui mais il y a des limites qu'on ne peut pas dépasser. Son assistante de direction, ce n'est pas son assistante personnelle. Ce n'est pas sa femme. En plus, Valentina elle doit gérer des conflits père-fils, alors c'est quand même assez... (*rires*) Faut quand même être très disponible je pense. C'est des postes où il faut se rendre disponible pour

beaucoup de points. C'est compliqué d'être à leur place. Et puis même l'autre en bas, c'est compliqué. Elle a les griefs des patrons, elle a les griefs des employés, elle a les griefs des clients, voilà, des fois faut savoir leur lâcher un peu de place. Elle est partie en vacances, ça aide... (*rires*)

PASCAL : et alors, justement le rapprochement entre HYPERSOLS et ROSSI, toi tu le vois comment, est-ce que tu le vois se faire, se rapprocher... ?

SANDY : Il ne se fera pas. Enfin, je n'ai pas l'impression qu'ils veulent, je pense que Bob il a envie de garder sa boîte, c'est son bébé, quand on a passé vingt ans à le monter, on n'a pas envie de fusionner avec un truc où c'est le bordel aussi. Mais après, nous, on est entre nous, on est intelligents, quoi, on est à trois mètres, si on n'est pas foutu d'aller voir machin s'il y a un problème, on n'est pas une succursale à l'autre bout de la France.

PASCAL : Justement, est-ce que tu as vu des choses, dans l'aménagement du bâtiment, qui correspondent à des marqueurs de transition, par exemple...

SANDY : Non, non, je n'ai rien. Non. (*Moi, j'en ai vu. Par exemple, l'entrepôt, qui était maintenant cloisonné avec un cadenas, et qui est maintenant ouvert*). Oui, entre-temps, on a demandé à Sacha de remettre un cadenas. Joe un jour a exigé qu'on remette un cadenas, et puis ça ne s'est pas fait. (*Attends, parce que je me souviens que début janvier, Bob voulait ouvrir le truc, et Joe avait perdu la clé du cadenas, donc Bob a cisailé le cadenas, et la porte a été ouverte entre les deux parties de l'entrepôt, et ensuite, tu me dis, Joe a voulu remettre un cadenas...*) oui, remettre un cadenas (*mais, tu me dis que ça ne s'est pas fait*) non, je pense que Sacha ne l'a pas fait. Ce n'est pas pratique en fait. (*D'accord, donc c'était mieux avec l'atelier ouvert...*) mais oui, c'est comme fermer la porte de la salle Argile à clé, c'est comme ne pas avoir les raccourcis sur le téléphone, oui, c'est mieux d'avoir un truc ouvert, que d'être obligé d'ouvrir un cadenas et de fermer un cadenas, ou de se taper tout le tour en Fenwick pour deux sacs, enfin, c'est mieux ! je suis sûre qu'il y a des cellules où c'est deux entreprises différentes et qu'ils ne ferment pas leur porte, quoi. C'est juste de la logique, ce n'est même pas du management, rien, c'est juste logique. Que Sacha ne soit pas obligé de prendre un Fenwick pour transporter un seau de colle, quoi. Oui, c'est mieux. Ou la porte de la mezzanine, qui était censé rester fermée à clé pour qu'on ne puisse pas accéder aux entreprises en direct. S'il vous plaît. (*La porte qui est là, hein ?*) oui ! (*Elle a été ouverte pendant une journée*) moi, je ne la fermais jamais, je me faisais engueuler, un jour j'ai dit mais faut arrêter les conneries, des mots dans les

escaliers comme quoi on n'a pas le droit d'employer les escaliers HYPERSOLS, des mots, parce qu'il ne faut pas aller manger dans la cuisine ROSSI. C'est quand même assez hallucinant, enfin, de sectoriser les choses alors qu'on est dans le même bâtiment et qu'on s'entend tous bien. Diviser pour mieux régner. *(Moi on m'a laissé entendre que c'était pour éviter les intrusions, parce qu'il y a des gens, des voleurs, qui rentraient dans l'entrepôt et qui venaient ici)* un voleur, s'il veut entrer il entre, il ne va pas passer par la porte de la mezzanine. *(Oui, parce qu'en fait tout communique)* c'est le même bâtiment, on peut passer partout, et puis tout le monde a les clés, tout le monde a les clés des portes, tout le monde a les codes d'alarme, ça ne sert à rien de la fermer. *(D'accord, donc c'est plus une frontière HYPERSOLS et ROSSI...)*

PASCAL : Donc là, on a des trucs, ce n'est pas logique, ce n'est pas du bon sens, et ça a longtemps été comme ça, est-ce que tu as l'impression que ça devient de moins en moins supportable ou qu'on finit par s'y habituer ?

SANDY : On s'y habitue, c'est la nature humaine. Ils sont comme ça. Joe qui m'appelle parce qu'il exige d'avoir son devis le soir, alors que j'ai mes marchés d'entretien ou un appel d'offre pour Bob, je lui dis oui, et ça fait quinze jours qu'il attend. C'est impossible. C'est un caprice, c'est-à-dire que je veux mon devis, mais je ne regarde pas ce que j'ai à côté, pour les autres, je ne m'intéresse pas à la vie de l'entreprise. Ça, par contre, Bob il ne l'a pas, s'il sait qu'on est sur un gros dossier, il ne va pas nous exiger une merde à côté, il a plus de réalité. Si je ne peux pas lui faire un truc parce que je suis sur un dossier à Joe, il va me dire : voyez avec un collègue. Mais c'est comme ça, je ne sais pas comment l'expliquer, les gens, ils sont comme ça, faut faire avec, on ne peut pas non plus tous les changer. Encore moins quand c'est son patron, je ne peux pas me permettre de dire à mon patron : changez votre caractère, je ne vous supporte plus. *(Rires)* C'est quand même délicat.

10 - 1:01:12 > 1:19:56 [Bons moments] [Mauvais moments] [Communication] [Pro-Perso] [Styles comparés / générations] [HYPERSOLS vs ROSSI]

PASCAL : si on imagine par exemple, la meilleure journée possible pour Sandy, ou la pire journée possible pour Sandy, ça serait comment ? Qu'est-ce que c'est la meilleure journée possible pour toi ?

SANDY : il y en a, hein, on n'est pas non plus... il y a des dysfonctionnements, mais ce n'est pas non plus une entreprise, comment dire... On pense toujours que c'est mieux ailleurs, mais faut arrêter de se voiler la face, on n'est pas non plus dans une entreprise inhumaine, on n'est pas... enfin, voilà moi, je sais que mon poste, exige normalement un chiffre d'affaires mensuel, exige beaucoup beaucoup de choses, et tout ça on ne l'a pas. Ils n'exigent pas tout ça de nous, on est à échelle humaine, c'est agréable de travailler ici, moi si je suis là au bout de treize ans c'est que j'aime bien venir bosser, mais c'est vrai que si on pouvait juste avancer pour ces problèmes, si on pouvait juste avoir une direction qui s'entend, je trouve qu'on aurait vraiment des super journées, et ça se ressentira chez les autres. C'est à dire qu'à un moment, c'est dommage que ce soit nous qui nous entendions entre nous, mieux qu'eux. Mais le boulot est toujours aussi intéressant, j'aime toujours autant venir travailler, donc je ne passe pas des mauvaises journées, je ne rentre pas chez moi en pleurant, en hurlant, en dépression, faut pas voir ça comme ça. C'est juste qu'à un moment ces points faibles, leurs points faibles, découlent sur nous au niveau de l'organisation, nous perturbent énormément au niveau du travail, et qu'on se dit on pourrait franchement être plus performants. Et qu'en ce moment, on a besoin d'être performants, parce qu'on est sur le bord, on est sur le trait. Si moi je n'avais pas une comptable qui me disait : je ne peux pas faire les paies tous les mois, je m'en foutrais royalement. Sauf qu'on se dit que, si le déclic pouvait venir d'au-dessus de nous, ce serait peut-être plus efficace. Mais sinon, je passe des bonnes journées, hein. Je suis contente de venir le matin travailler. Non mais, faut voir ça, hein, il y a combien de personnes qui ne sont pas contente d'aller bosser ? Moi, je suis contente de venir au bureau. J'aime venir travailler ici.

PASCAL : Et maintenant, la pire journée. Journée de chien pour Sandy !

SANDY : Ah, c'est des journées chaotiques, où rien ne va, où on se fait engueuler parce qu'on n'a pas fait ci, qu'on n'a pas fait ça, mais c'est des journées qui sont quand même assez rares, quoi, (*est-ce que tu te souviens d'une de ces journées, récemment ?*) Non, parce que maintenant c'est plutôt le fait de travailler dans les dossiers dans l'urgence qui fait que bah, on est un peu, pas blasés, on est un peu mécontents. Moi, quand j'ai des dossiers qui traînent depuis des mois et des mois, ça me stresse, ça me perturbe beaucoup, mais on n'a pas le choix. C'est juste ça qui m'agace. Mais ce n'est pas une journée complète. C'est juste quand un client relance et que tout ce qu'on a à lui dire c'est : je n'ai pas le temps de m'occuper de votre dossier, ce n'est pas bon. Et ce n'est pas un échec personnel, mais quand même un peu, quoi, j'ai été les voir, je leur ai promis un dossier et je n'ai pas le temps de le faire. On est un peu défailants sur ça. Mais après on fait comme on peut. Quand on est obligés de sacrifier certains dossiers pour d'autres, c'est

un peu chiant. Parce qu'on est quand même une entreprise qui s'adresse à des particuliers, on a des marchés d'entretien où ils ont besoin d'être entourés et quand on les sacrifie par rapport à un dossier d'appel d'offre où c'est impersonnel au début, moi, ça me perturbe. Parce que ce n'est pas le côté de mon job qui me plait. Mais il faut le faire. Mais après, je ne passe pas des mauvaises journées. Non, non, parce que tant qu'on arrive à prendre le bon côté avec ses collègues, à avancer, à faire des choses concrètes, on ne passe pas des mauvaises journées. Moi, je ressens comme ça. Mais je n'ai pas de journée type chaotique, en tête, là comme ça. C'est qu'après coup, quand on y repense, ça ne devait pas non plus être affreux à ce point-là. Ou alors, c'est que le soir, on a fait un truc qui nous a fait oublier tout ça, on a été voir des amis, on a décompressé à côté, mais... ; *(alors ça, oui c'est vrai que quand on regarde la vie écoulée ou quoi, parfois les mauvais moments on les efface, et j'ai l'impression que les bons, on les efface aussi, hein.)* Non, mais c'est... je ne sais pas. Je n'ai pas de bons moments, en fait, c'est mon job, j'aime ce que je fais, du coup je suis contente d'être là, c'est peut-être naïf, hein, mais, du coup, oui, je m'entends bien avec mes collègues, je me marre bien, mais c'est toute l'année.

PASCAL : Est-ce qu'il y a des fois où vous vous dites : oh, il s'est passé un truc super ! *(Non.)* des choses pour lesquelles on a envie de célébrer, ou des choses où on dit "ah, c'est top !" ou on se dit : on a été chanceux, ou on a été bons, oh dis donc, ça fait longtemps que ça ne nous était pas arrivé... ?

SANDY : Alors, ça c'est des choses qu'on ne connaît pas. C'est con, hein, c'est vraiment con. Mais Bob, quand on a un dossier, il va venir nous voir et il va nous dire : oh, c'est bien on a bien travaillé, mais c'est des choses qu'on ne connaissait pas avant. Max, il le faisait de temps en temps, mais Max, c'est un ours, donc c'est toujours avec parcimonie, mais il le dit quand même, et, non, Joe, c'est toujours lui qui a réussi. C'est comme ça, mais si nous, intérieurement, on ne se dit pas bah je suis contente, j'ai eu le dossier, voilà. Bob, si, il va le faire, quand il a eu un dossier, il est content, il vient nous voir et il doit être un peu frustré des fois parce qu'il n'a pas le retour qu'il attendait. Non, mais c'est vrai, moi, quand la dernière fois il m'a dit ah, on a eu les OPH de Valeaux, je fais ah, c'est cool, c'est une bonne nouvelle, mais je n'ai pas sauté de joie, parce que voilà, je ne sais pas faire ça. Même si ça me fait plaisir je ne vais pas faire : rhoo ouais, trop bien ! Alors que oui, c'est très bien. Mais on ne sait pas communiquer. Alors, il y a aussi moi qui ne sais pas communiquer, c'est perso, mais dans l'ensemble, on ne nous a pas... voilà, c'est con, mais quand on a un gros dossier comme ça qui va faire vivre le tiers de l'entreprise, c'est sympa de faire un petit pot. Chez HYPERSOLS ils le font. Chez nous on n'a jamais le temps. Même les pots de fin d'année, c'est fait en catastrophe, cette année on a eu un

repas, c'est depuis que Jane est là. *(C'était quand ?)* Le repas de fin d'année ? Mmmh, c'était à la fin de l'année, tiens je crois pour une fois, c'était le vendredi avant les vacances. Mais oui, pour une fois, c'était à la fin de l'année. *(De Noël ?)* oui. *(Donc ce n'était pas le lendemain du...)* Ah, non, non ! Je dis une bêtise, parce qu'on a fait la galette après ! *(Il me semble à moi que c'était plutôt janvier)* oui, c'était janvier. *(Voyons, qu'est-ce que j'avais mis... voilà, 7 janvier, 14 janvier, 21 janvier... j'ai commencé à venir souvent en janvier, hein ? Rires. La première fois c'était le 7 janvier, donc c'était cette semaine-là)* oui, c'était peut-être le 11 ou le 18. *(Vendredi 11 probablement, moi je suis plus revenu jusqu'au lundi 14, "Bob s'est fait porter pâle, il a été malade toute la nuit..." ça c'était le 14 janvier, repas de fin d'année ça devait être le 11.)*

PASCAL : Donc c'était une idée de Jane, le repas ?

SANDY : Alors, je crois que c'est Max, Max voulait faire un truc, et Jane a organisé. Donc, c'est une idée partagée mais après, c'est Jane qui a tout mis en place. *(Et c'était un midi ?)* Oui, oui. *(Et c'était comment ?)* bien ! *(Au resto ?)* Non, non, on l'a fait en bas, du coup. C'était cool, c'était sympa, on était tous ensemble avec HYPERSOLS, puis, bon, on s'est bien marrés, tous ensemble, oui, c'était bien. J'en garde un bon souvenir. Il y en a un ! *(Ouais ! Rires et cris de joie. Grand moment ! Je vais mettre un cœur.)* Non, c'était sympa, ça fait du bien d'être tous ensemble, et de rigoler sur plein de choses, quoi, puis c'est hyper important de créer des liens à côté, je ne sais pas, de faire autre chose que bosser ensemble, c'est pas mal, d'aller manger, de discuter, de prendre un café... Je sais que c'est devenu vachement à la mode, les trucs de coaching comme ça, où on fait des activités hors de son travail, on a un ami qui gère une boîte de prod, et il a énormément de trucs comme ça. *(Ouais, ouais, ça s'appelle du team building, ouais, je suis un peu réservé sur ça, mais ce que j'observe, pas seulement ici mais dans les PME en général, c'est que t'as les trucs festifs où on ne parle pas boulot, et les trucs pas festifs où on parle boulot. Mais un truc festif où on parle boulot, il faut vraiment se lever matin !)* Bah après, le problème c'est que, quand il y en a très régulièrement, si on faisait des repas ici le midi, comme Bob avait fait à une époque avec ses équipes, où il faisaient le planning en mangeant, des choses comme ça, je pense que ça rentre dans les habitudes, sauf que quand on fait la galette une fois par an, et un repas de fin d'année, bah du coup les gens ils ont pas envie de parler de planning en fond, quoi, à un moment faut aussi se dire qu'ils ont envie d'être ensemble et de rigoler, et de pas se faire prendre la tête, quand on faisait de pots le soir, Joe il nous prenait tous avec une coupe de champagne, et il nous refaisait le planning ! Non, stop. Ça va, c'est que on a envie aussi, avec eux de partager autre chose que du boulot, ce n'est pas parce que c'est nos

patrons qu'on n'a pas envie de rigoler avec eux, ou de passer un bon moment enfin, c'est quand même normal. Moi, ça fait treize ans que je travaille avec eux, j'aime bien rigoler un peu avec eux. On ne peut pas non plus parler que des clients, des machins, des trucs, ça fait du bien aussi d'avoir un aspect un peu plus humain. Mais, ça Bob il l'a, donc ça pas de souci, c'est quelque chose qu'il maîtrise, Max l'a mais... non on rigole bien avec lui, mais Joe il ne l'a pas, mais je crois que Joe, ce n'est pas qu'avec nous. Joe, il vit à travers l'entreprise, et le jour où il l'aura plus, ça va être compliqué. Maintenant ça va mieux, depuis qu'il fait des choses à côté, il arrive à lâcher prise et ça aussi ça fait du bien. Ça a été un changement, de plus l'avoir deux jours par semaine. (*Oui ?*) Oui. Du coup, quand il revient, il hurle encore plus, mais les gens... on fait sans. (*C'est officiel, il travail que trois jours par semaine ?*) Non, non, ce n'est pas officiel, c'est qu'il va à la chambre de commerce, donc du coup il n'est pas là, et il n'est pas joignable (*d'accord*) ou très peu, donc même pour lui, je pense que ça lui fait violence. (*D'accord, donc c'est d'autres activités*) Oui, (*et depuis quand ?*) Je ne sais pas. Sincèrement, je ne sais pas.

PASCAL : donc ce repas de fin d'année, est-ce le repas où vous avez eu des infos sur la nouvelle direction de l'entreprise ?

SANDY : Ah, peut-être, mais moi j'ai dû m'absenter, parce que j'avais un rendez-vous... clientèle, et peut-être, parce que je sais qu'au moment de la galette, ils devaient faire un discours aussi pour les peintres, mais je n'étais pas là, donc je ne peux pas témoigner de ça. Donc, il y a sûrement eu, puisque c'était prévu, c'est vrai que je n'en ai pas parlé spécialement. (*Il me semble que l'autre jour, avec Ingrid de chez HYPERSOLS, elle m'a parlé de ce repas de janvier, parce que je lui demandais quels changements ça avait fait quand Bob était devenu PDG de ROSSI, mais : je ne sais pas quand... elle le savait sans doute par d'autres sources, mais*) On a eu un repas de fin d'année, on n'a pas parlé de ça. (*Donc même quand t'étais pas là, ils n'en ont sans doute pas parlé non plus ! Mais pour moi, c'est vachement intéressant cette espèce de cloisonnement qu'il y a entre le moment de boulot qui ne peut pas être un moment agréable, et le moment convivial, dont on a tous besoin et qu'on peut avoir assez souvent, où c'est un moment où on ne parle pas boulot.*) Bah, le problème c'est que soit les gens ne veulent pas, soit ils n'ont pas le temps. Tu as vu la réunion, Joe il ne vient pas parce qu'il n'a pas le temps, ou il est là mais il faut décrocher au téléphone, il faut finir avant parce qu'il a ci, faut finir après parce qu'il a ça, c'est impossible quoi. Alors on a des impératifs d'heure, mais... moi maintenant je sais que j'ai plus le choix, faut que je parte à une certaine heure, mais ça n'empêche pas qu'eux, ils peuvent être là. Et quand les gens sont là et que ça les fait chier d'être là, bah on n'a pas envie d'y aller, quoi. Tout simplement. C'est aussi simple que ça. Déjà, quand eux, ils n'ont pas envie

d'être là, nous on n'a pas envie d'être là. Quand tout est bon pour pas venir, c'est un peu comme les contrôles à l'école. On n'a jamais le temps de faire les choses et quand on prend le temps de faire les choses différemment, bah ce n'est pas efficace. Si tu dis à Joe, on va faire une réunion en buvant le coup, il va rigoler... Une réunion, c'est : on fait tous la gueule autour d'une table, et on m'écoute. C'est pour ça aussi que les réunions, quand il y a que Bob, ça se passe bien, Bob et Max, et quand il y a Joe qui arrive, déjà ça se voit, les gens sont plus du tout aussi disponibles.

11 - 1:19:56 > 1:35:46 [Inputs / induction Pascal] [Communication] [Réunion du lundi]

PASCAL : Je me suis posé la question, par rapport à ma présence dans les réunions, au mois de janvier quand j'ai commencé à venir aux réunions du lundi, les trois quatre cinq premières réunions, je trouvais ça insupportable, très difficile à supporter, et je ne sais pas si c'était parce qu'il y a avait des conflits, entre Joe, Bob, parfois Joe, Bob et Max à la fois dans la même pièce, où tout le monde se transformait en souffre-douleur, et puis, en gros il n'y avait que les Rossi qui parlaient, les autres attendaient que ça se termine, et du coup il n'y avait jamais un sujet de conversation, quoi, c'était interruption sur interruption et c'était toujours, j'avais fait un schéma à un moment, c'était un lieu, une personne, une technologie, une merde, une ville, une personne, un chantier, un concurrent, une personne, une ville, une merde, etc. et c'était toujours des espèces de navigations comme ça, à propos d'untel, ah oui untel, je l'ai vu, l'autre jour son fils qui était malade, à oui, lui il a une nouvelle techno, à oui, il pratique la peinture, ah oui, comme l'autre con qui nous a entubés, oui, eux, c'est les rois de l'entube, etc. Monsieur quoi ? Qui ? Comment ? Ah, M. Untel, oui, il est pote avec Mme Unetelle, ah oui, celle-là elle est épouvantable, bon. Tu vois, j'en ai noté des pages, de ça. (*Et... ça ne sert à rien.*) Et je me demandais, est-ce qu'ils sont mal à l'aise parce qu'il y a un étranger qui est là, parce qu'il y a un externe, ou parce qu'ils sont entre eux et qu'ils ne supportent pas d'être entre eux, autour de la table....

SANDY : je pense que ce n'est pas qu'ils ne supportent pas, c'est que quand ils se retrouvent entre eux, ils ne savent pas quoi faire... J'ai l'impression que quand ils sont entre eux, à part en faire un joli petit combat de coqs, c'est tout ce qu'ils font. Moi, je suis le meilleur, moi je sais faire, mais, voilà... Moi j'ai le souvenir de mon premier entretien individuel, j'étais à côté de Jane, il y avait Bob, il y avait Joe et il y avait Max. Ils ont discuté entre eux, et à un moment, Jane m'a dit, viens, on va le faire entre nous. Et on a rempli la grille toutes les deux. Et Jane leur a dit "c'est bon, c'est fini !" Voilà. Donc après, elle a pris quelqu'un d'extérieur. C'était une très bonne idée. Mais voilà, ils ont parlé de trucs inintéressants, enfin, intéressant pour eux mais

qui n'avait rien à faire à ce moment-là, dans l'entretien, et c'est ça... je crois que le coaching, ils auraient dû le faire dans la même pièce. C'est étrange. Ce qui est étrange, c'est que en un an, il n'y a que ça qui en ressort, c'est dommage.

PASCAL : J'ai remarqué quand même récemment une évolution, dans le déroulement de la réunion, avec des nouveautés, par exemple le fait de faire le compte de tous les trucs (*oui.*) c'est marrant parce que c'est une espèce de rituel, ça fonctionne.

SANDY : alors, étonnamment, ça fonctionne très bien, même avec Joe, et j'ai été très étonnée, que Bob ait mis ça en place et je m'étais dit, ça n'aura qu'un temps parce que Joe va prendre le dessus, et ils ont réussi à maintenir ça, et c'est très bien parce que ça permet aussi aux gens de montrer ce qu'ils ont fait, comment ils l'ont fait, demander aussi les clients, de savoir quels clients il faut privilégier, ou pas, après moi j'ai été assez étonnée que ça perdure. Et c'est bien. (*Ouais, en plus ça fait apparaître que, un coup, t'as 9000, un coup t'as 100.000, et à un autre endroit ils ont 90.000 et là il n'y a que 13K, et ce n'est pas grave parce que finalement poum, on additionne le tout*) voilà. (*On s'aperçoit qu'on est au-dessus de 200 et ça passe.*) C'est ça. C'est que, la conclusion à chaque fois, c'est que si on était foutus de bosser ensemble, on y arriverait. (*Rires*) Non, mais, merde quoi, si en réunissant rien que des chiffres d'affaires, on arrive à faire quelque chose avec que des chiffres, pourquoi en réunissant des êtres humains, on n'y arriverait pas ? Après, je suis très idéaliste... (*les êtres humains ne sont pas des chiffres.*) Non, mais à un moment, ils sont intelligents... un minimum, quoi. Voilà. (*Oui oui oui*) Même le plus individualiste, il veut sauver son job...

PASCAL : Et d'ailleurs, alors ça ce n'est pas forcément une bonne chose mais, j'ai remarqué peut-être la dernière réunion où j'étais là, et peut-être même celle d'avant, que parfois les Rossi se succèdent dans la réunion, et on en a seulement un à la fois... (*oui, mais ce n'est pas bon*) alors, à la fois, c'est dû à des contraintes d'emplois du temps...

SANDY : mais à mon avis c'est une mauvaise solution... c'est une fuite, quoi. Nous, l'image qui en ressort, c'est qu'ils ne veulent pas être ensemble. (*Oui, c'est ça, c'est ce que j'en ai retiré.*) et c'est dommage, parce que nous, on est là, et ils ne sont pas là. Alors que nous on est là, de notre côté, pour essayer de souder les choses, et eux, ils ne veulent pas. On en revient toujours au même. (*Oui, et je me suis demandé si c'était mieux ou si c'était pire, parce que, j'ai l'impression que c'est mieux parce que du coup, le dialogue est possible dans la réunion, parce que tous les autres s'expriment beaucoup plus et qu'il y a beaucoup plus de conversation, qu'on*

parle vraiment des sujets, tu vois, recrutement, etc. et en revanche, c'est pire, parce que ce que ça projette, comme image, c'est qu'ils n'aiment pas être ensemble.) Moi, je trouve que c'est pire. *(Toi, tu es plus sensible à ce mauvais côté-là, de l'image que ça projette ?)* Oui. Parce que, pour parler avec eux, individuellement, on n'a pas besoin de réunion. Si on a quelque chose à demander, enfin, ils sont assez disponibles, tous, même Bob, quand il est là, il prend toujours du temps, si on a une question à lui poser. Donc, on n'a pas besoin d'une réunion pour poser une question à chacun, quoi. Ce n'est pas très efficace. Mais par contre, les avoir tous ensemble, c'est quand même bien. Même pour eux, quoi, ils ne se voient jamais ! S'ils ont des choses à voir ensemble, c'est bien parfois d'être réunis autour d'une table, plutôt que de s'appeler en bagnole, pendant les embouteillages, avec le stress de la journée, on ne va pas être efficace. Se poser cinq minutes, ça fait du bien à tout le monde, quoi.

PASCAL : oui, et puis il y a parfois des décisions qui demandent à être discutées, par exemple tout ce qu'on a discuté la dernière fois à propos du recrutement, genre ah, Bob nous a parlé d'une petite jeune, oui mais, alors il a fallu attendre que Bob arrive pour savoir qu'elle avait un préavis, alors que finalement Pablo l'avait dit, déjà, et c'est là qu'on se rend compte que les lieux de décision collective, de discussion qui permettent une décision collective, sont assez rares. J'ai l'impression, je ne sais pas comment tu le perçois toi... Parce qu'on pourrait dire, attend, il y a une vie de couloir, on se parle tous, pas besoin d'attendre la réunion.

SANDY : Non, parce que les gens ne parlent pas entre eux. Moi, c'est simple, je parle avec Olga en bas, je parle avec Bernadette, avec les conducteurs de travaux, Colette, quand elle est là, on discute, mais ce n'est pas constructif, c'est du perso ou des anecdotes de la journée, Fanny je ne parle pas avec elle, Jamila je parle avec elle parce qu'elle est nouvelle et voilà, on ne va pas la laisser ramer la pauvre, elle a été posée là, comme d'hab. Chez nous on a des méthodes de recrutement extraordinaires, plug and play : elle fait quoi ? On ne sait pas. Bon, bah on va improviser ! Voilà, si nous, entre nous, on ne communique pas, ils ne vont pas inciter à la communication. Et du coup, ça crée des frontières. Jane, elle communique avec tout le monde. Elle se rend disponible avec tout le monde, même quand elle n'a pas le temps. Des fois, ça peut être lourd, mais si on a besoin d'aller dans son bureau, si on a besoin de communiquer sur des points, il n'y a jamais de problème ! *(Comme dans une entreprise normale, tu veux dire ?)* Ouais, normale, il n'y a pas de normalité, s'il y a une normalité dans une entreprise, alors on travaille sur des schémas, donc ce n'est pas bien. Travailler qu'avec des procédures, c'est un peu... ça fait robot, quoi. Oui, donc il y a besoin de ces moments de réunion, oui, mais il y a besoin de réunions constructives. Elle progresse énormément, parce qu'avant, c'était juste : on

lit des devis et on se fait taper dessus parce qu'on a pas les devis, alors que les gens ont assez de conscience professionnelle pour ne pas avoir besoin qu'on leur rappelle, mais je sais pas, moi je suis pas une pro de la communication, je ne sais pas comment les choses doivent être amenées, ou être faites... *(moi j'ai noté un changement la dernière fois, il n'y avait ni Joe, ni Bob ni Max, et c'est Colette qui a entre guillemets "animé le tour de parole" qui est une chose que je n'avais jamais vu)* elle a pas le choix *(je n'avais jamais vu personne faire tourner la parole dans une de ces réunions)* oui. elle n'a pas le choix, c'est malheureusement déjà son rôle, et si elle veut avancer sur ses problèmes, elle doit forcer les gens à parler, donc, non, elle avait pas le choix la pauvre, *(non, mais ça montre en tout cas qu'elle est complètement étouffée quand les autres sont là, quoi, il suffit de les enlever)* oui, et en plus c'est un peu normal que quand les Rossi sont là, ce soit eux qui fassent vivre la réunion, pas à cent pour cent, mais ça me semble logique que ce soit Bob qui donne la parole, qui pose des questions, après qu'on en pose en retour, c'est normal, enfin, avec Bob, il y a toujours un temps de parole pour chacun et il y a toujours un moment où : est-ce que quelqu'un a besoin de dire quelque chose, oui, mais après, c'est bien que Colette l'ait fait, mais c'est dommage qu'elle soit obligée de le faire. Mais déjà, quand on commence la réunion et qu'on s'entend dire, bon, on se dépêche parce que je n'ai pas le temps... j'ai un devis à finir, voilà, si chacun ne prenait pas sur soi, donc si t'as pas envie de venir, ne viens pas. Non, mais, c'est ça quoi, on est là pour essayer de faire des choses bien, si t'as pas envie de les faire, ne les fais pas, ne te force pas, après je peux comprendre qu'il y a des moments où on a tant de choses à faire et ça ne nous arrange pas, mais on ne vient pas, moi les fois où je n'ai pas pu venir, j'ai dit à Colette, je ne viens pas, ça ne sert à rien, j'ai trop de choses à faire, je te donne les infos et voilà. Et Colette, quand elle ne peut pas être là, bah c'est pareil, si elle ne peut pas être là elle ne peut pas être là et on prend ses infos. Mais s'il faut forcer les gens, c'est quand même assez désagréable, je trouve. *(je sais pas, à vrai dire, en t'écoutant, je me dis, j'ai pas vraiment d'opinion sur ce sujet, parce que j'ai vécu tellement de situations, dans un sens ou dans un autre, etc. des moments où on se force, des moments qui sont ritualisés, des moments où on se réunit par la force de l'habitude, des moments aussi où on essaie de se parler et tu vois, de discuter de trucs)* ouais, mais même si on est obligé d'y aller, on est pas obligé d'y aller avec de la rancœur et de faire la gueule, je sais pas, dans la vie on a toujours des obligations, on fait pas ce qu'on veut, même si on est président de la république, même la personne qui se pense la plus libre du monde, un jour ou l'autre, elle va être obligée de faire quelque chose, quoi, et avec de la mauvaise volonté, c'est encore plus désagréable ! *(Oui, ça a l'air de dire qu'on est responsable des bons moments qu'on fabrique)* oui, c'est déjà tellement compliqué de tout gérer dans une vie, je pense que si en plus on s'en rajoute...

12 - 1:35:46 > 1:46:26 [Collègues] [Le Business] [Arrivées / Départs] [Inputs / induction Pascal]

PASCAL : Bon, écoute, on a fait un bon tour, allez, on fait un petit exercice : comment tu vois la rentrée ? (*La mienne au mois de décembre ? Rires.*) Ah, oui, toi c'est au mois de décembre ! Ah la la ! Bon, ah oui, ok. Et sinon avant, pour les autres ?

SANDY : J'espère que ça va aller. Pour Jamila, qu'elle va réussir à prendre ses marques, après, je pense que les gens sont assez compétents pour faire leur job correctement et j'espère que le chiffre d'affaires va monter... Parce que je pense que ça pèse pas mal à cette réunion, et j'espère qu'elle va continuer à se développer, comme veut Bob. Ce serait bien qu'il soit un peu plus là. Mais je pense que la reprise va bien se passer, on verra bien. Faut pas partir défaitiste. (*Tu vas voir, tu vas revenir en décembre tu vas voir l'entreprise transformée...*) Non, tout est bon, chez nous ! ils auront du mal à se faire violence, tout le monde, hein, moi la première, je mets du temps à vouloir bouger, mais après des fois, c'est bien de laisser aux gens le temps de grandir, on était quand même sous une direction très maternelle, un moment, quand on te dit où il faut mettre les virgules dans un devis, ça va cinq minutes, quoi, non mais attends, il y a des choses, ça m'a fait halluciner (*ah, tu veux dire "maternelle" au sens de l'école Maternelle ?*) non, je veux dire "surprotégé" (*ah oui ?*) dire comment il faut présenter les choses, comment il faut faire les choses, je pense qu'on est tous assez professionnels pour savoir à peu près comment gérer les choses, et puis on est payés pour ça.

PASCAL : d'accord, donc la tendance, c'est vers plus d'autonomie, plus de responsabilisation de chacun ?

SANDY : Oui. Il y a quelque temps, Bob, pour HYPERSOLS, voulait mettre en place le principe de l'entreprise "libre"... Je ne sais plus quoi (*libérée, c'est comme ça que ça s'appelle, entreprise libérée*) ouais, et dans ses limites, j'avais trouvé ça pas mal, mais bon, comme les gens ne veulent pas le faire, je pense que c'est tombé à l'eau. Quand t'en a eu que deux ou trois qui ont joué le jeu, bah c'est compliqué quoi, mais c'est vrai qu'une entreprise, elle vit pas que par son patron... (*moi, je connais un peu le sujet, parce que je bosse dans cette mouvance-là, et parfois il y a des à-coup, en avant en arrière, ça se fait pas en un jour, c'est un truc permanent, mais globalement, le principe fondamental, c'est plus d'autonomie pour chacun et du coup, pour donner plus d'autonomie pour chacun, ça veut dire plus d'information pour chacun, à la*

fois un espace et... et ça on sent que Bob, il pousse dans ce sens à chaque fois qu'il peut, c'est : informer sur le chiffre d'affaires, informer sur les coûts, informer sur tous ces trucs-là, pour que, en gros, chacun ait une plus grande marge d'autonomie. Et après, une des clés, c'est la qualité de coopération. Oui, je me souviens on en avait parlé il y a un temps...) d'accord. Pourquoi tout ça nous, il ne nous en parle pas, c'est bizarre ? Pourquoi ? *(Alors, je pense qu'il y a une sorte d'habitude, quand on se lance dans cette démarche, qui est de faire plutôt que de dire. Et du coup je pense que son idée, c'est plutôt d'essayer de le mettre en place par sa propre action, en vous laissant plus d'autonomie, en vous donnant plus d'information, que de dire : allez, on va transformer comme ça. Il est recommandé, disons dans les cercles d'entrepreneurs libérateurs, il est recommandé de faire plutôt que de dire.)* Ouais. Mais sauf que là - enfin, ça ne tient qu'à moi - c'est qu'il est confronté à son père et à son oncle, qui sont réfractaires, et que malheureusement tout seul, il ne va pas y arriver. S'il ne communique pas sur ce point-là aux gens, qu'il aimerait bien faire ça, et le but des choses, comme il n'est pas là, il n'y a personne qui soutiendra ce geste. S'il le garde pour lui est que personne n'est au courant à côté, tout le monde va continuer à fonctionner avec ceux qui sont là. Et en plus, il n'en parle pas à Jane... elle peut le soutenir aussi du côté ROSSI sur ces points-là, enfin je pense que c'est des choses qu'elle aimerait mettre en place aussi. Il ne peut peut-être pas tout dire, mais au moins expliquer ce qu'il aimerait bien faire. *(Oui, oui, on peut faire et dire ce qu'on fait, et dire pourquoi on le fait)* voilà, et voir si les gens ont envie de le faire, c'est top, et pas se sentir seul au monde à vouloir mettre en place ce truc et se dire bah, peut-être que ça va marcher.

PASCAL : tu te rappelles quand Ingrid, la comptable de HYPERSOLS a été recrutée ? C'était il y a trois ans... et c'était l'époque où Bob commençait à gamberger en termes d'entreprise libérée, et il avait fait cette expérience de laisser trois personnes, je crois, il y avait Valentina, il devait y avoir Mina, et certainement un des conducteurs de travaux, et il leur avait dit : voilà les profils des candidats, rencontrez les candidats, et choisissez. Et le truc s'est très bien passé, parce que c'est finalement les collègues qui ont choisi Ingrid, et depuis, ils ne l'ont jamais regretté une seule seconde. Et donc ce genre d'expérience comme ça, quand il y a un recrutement, de laisser les futurs collègues choisir, tous les gens qui ont essayé ça ne l'ont jamais regretté parce que c'est bien que ceux qui vont supporter cette personne après pendant des mois, la choisissent pour de vrai.

SANDY : oui, et puis ça responsabilise les gens. Parce qu'après on ne peut pas dire ce n'est pas moi qui l'ai choisie... si ça se passe mal, je m'en fous. On a la responsabilité de dire oui, j'ai dit oui, donc si ça se passe mal, c'est de ma faute, donc il faut tout faire pour que ça soit bien.

C'est important. (*Et du coup, comme on est dans une période où on a la chance de pouvoir recruter, ce serait bien de pouvoir faire ça*). Oui. (*Mais pas toi, parce que toi tu ne seras pas là !*) Oui, ce serait bien, mais il n'en a pas parlé pour la nouvelle : "j'ai trouvé quelqu'un..." et elle arrive ! Apparemment, c'était une ancienne de ... c'est toujours très compliqué avec les relations de Bob, et elle est arrivée, elle va travailler chez ROSSI, exactement comme Jamila. Bonjour Jamila, elle est censée développer le pôle bureau d'étude ravalement, et elle se retrouve à faire des ravalements avec Joe, et à faire les dossiers ... donc pour le développement, on repassera. Il n'y a pas eu de clé en mains, pas eu de tu vas faire ça, et ça... Donc pareil, elle fait ce qu'on lui demande et elle se débrouille, quoi.

Entretien Kurt (Dir. de Travaux) 2019_09_20

[Rappel : pour maintenir la cohérence de chaque prise de parole et rendre la lecture plus fluide, lorsqu'un des deux interlocuteurs s'exprime, les réactions brèves de l'autre sont consignées en italique, et réciproquement.]

1 - 00:00 > 08:48 [Inputs / induction Pascal] [Rôle des Dirigeants] [Chantiers] [Ancienneté]

PASCAL : Je fais un doctorat en sciences de gestion, c'est sur le sujet de la succession dans les entreprises familiales, et je m'intéresse particulièrement à la notion du temps, dans ce phénomène de succession, notamment la qualité du temps, versus la quantité du temps. Donc ça fait, comme tu as pu voir, à peu près 13 mois que je suis en observation ethnographique ici chez ROSSI et puis, comme j'ai observé des trucs, je me suis observé moi-même en train d'observer, donc je corrobore mes observations en prenant le point de vue sur la même époque de toutes les personnes que j'ai pu rencontrer dans le cadre de ce travail. *(Et ça c'est utile pour votre doctorat ?)* on peut se tutoyer même pendant l'entretien ! *(Ouais)* Oui, c'est à dire que dans un travail de recherche, tu as toute une littérature scientifique qui traite de la question, sur l'entreprise familiale, et particulièrement sur le thème de la succession, et du coup ça pose des questions. Et ensuite, tu vas voir sur un terrain d'observation, c'est à dire une vraie entreprise, tu observes et ensuite tu regardes si ce que tu observes, correspond bien à ce que dit la théorie ou pas. Et si ça ne correspond pas, comment est-ce que toi tu peux apporter quelque chose de nouveau à la théorie à partir de ce que t'as observé. Et ça c'est le principe d'une thèse. *(Ah, moi je croyais qu'il y avait aussi un apport pour essayer d'améliorer les choses, dans l'entreprise)* Alors ça c'est différent, ça s'appelle du conseil, je le fais à part parce que normalement, le conseil c'est mon métier donc je suis rémunéré pour ça. Là, dans le cadre de la thèse, ça me rend service, donc je le fais gratuitement, je ne suis pas rémunéré *(il y a un échange)* mais il y a un échange *(ouais, disons qu'en même temps tu fais un peu d'observation, et c'est vrai quand on voit les choses de l'extérieur on les voit différemment.)* Oui, donc il y a une forme de réciprocité - en termes techniques, ça s'appelle parfois recherche intervention - normalement tu dois avoir un mandat d'intervention clair, disant t'es là pendant un an, et au bout d'un an tu te dis : le but c'est ça. Là, c'est quelque chose d'un peu plus informel, c'est que de temps en temps, je discute avec Bob, et puis on échange des trucs, tu vois, je lui dis ce que j'observe, il me dit ce qu'il pense, etc. c'est plus comme un accompagnement informel en conseil, vis-à-vis du chef d'entreprise.

Et puis il y a aussi des moments où je donne un peu de feedback à l'équipe, de temps en temps je leur dis, moi j'observe ci, j'observe ça, etc. Je vais le faire bientôt, d'ailleurs, d'une manière un petit peu plus conséquente, et ça prendra une heure en réunion du lundi, mais on ne l'a pas encore planifié. Mais j'ai proposé à Bob que le jour où je ferai ça, on invite le plus de monde possible, au moins tous ceux qui ont participé au moins une fois à la réunion du lundi. Voilà, pour pouvoir dire ce que j'ai vu, moi, ce que je vois de l'extérieur comme ça, ça profite un peu à tout le monde.

Alors, bon, moi j'ai donc une seule question : comment s'est passée la vie de l'entreprise, vu de ta fenêtre, depuis un peu plus d'un an, depuis l'été 2018, qu'est-ce qui s'est passé d'important, quels ont été les grands moments, les petits moments, les bons moments, les mauvais moments, voilà. Avec des dates, si tu peux... (*rires*) Toi, t'es ancien, dans l'entreprise, ça fait longtemps que t'es là ? (*Vingt ans.*) D'accord. On est quel jour aujourd'hui ? (*On est le 20 septembre.*) Ouais, voilà donc comment ça s'est passé cette année ?

KURT : Ouais, ça a changé un petit peu, mais pas énorme, parce que Bob il vient tout doucement chez ROSSI, je pense que ça se fait tout doucement, ce qui paraît logique, parce qu'après il a du mal à prendre, aussi, c'est pas facile, avec Max et Joe qui sont là depuis longtemps, il faut pas brusquer les choses, c'est peut-être pas plus mal, parce qu'ils ont leur habitude, chacun a ses façons de faire et Bob il va apporter quelque chose de nouveau qui va faire aussi du bien, à changer les choses, parce qu'il faut évoluer. Le monde du travail a évolué et le monde des affaires a évolué, je pense. Après, moi je ne trouve pas qu'il y ait eu un gros changement, ça se fait tout doucement, progressivement, Max est un petit peu moins là, Joe est moins présent aussi, même s'il est là, il met sa patte, on sent bien qu'il a relâché (ouais ?) moi, je ressens qu'il a relâché par rapport à avant...

PASCAL : Et est-ce que tu te rappelles à peu près...

KURT : Quand est-ce qu'il a relâché ? Oh, c'est surtout depuis qu'il a lancé sa maison, je pense. (*Sa maison à lui*) Ouais, à Joe, sa construction, tout ça (*ah, d'accord*) et je pense que, quand il aura sa maison, il arrêtera. Il arrêtera même avant son frère, Max, il a besoin d'être là aussi. C'est leur bébé à tous les deux, mais ils ont... Je ne sais pas, après c'est mon avis, en même temps des fois je me dis c'est contradictoire, ils ont besoin d'avoir une vue parce qu'ils l'ont fait grandir, ils ont vécu beaucoup de choses avec. Moi, je n'ai pas connu mais ils ont été super nombreux, ça a réduit, ça a remonté... Donc après, voilà, on fait d'autres chantiers, non, ça ne

fait pas un an mais il y a un virage, où tu sais, on fait plus tout-à-fait les mêmes chantiers. (*Ouais ? Dans le genre...*) Plus de marchés d'entretien, avec les villes de Loisans, Valeaux, Combray, on fait de plus en plus... (*et ça fait combien de temps ? excuse-moi, je vais t'emmerder à chaque fois... rires*) Ouais ouais... Les marchés d'entretien ? Bah vraiment, avant on en a toujours fait un petit peu, mais du Conseil Général, des petites bricoles, mais là on fait vraiment des villes plus importantes, je crois Loisans, ça fait trois ans, Valeaux, ça fait deux mois, Nugères ça fait deux ans, je sais que c'est des chantiers qui sont arrivés un peu par Bob, ouais...

PASCAL : parce que moi au début, j'ai commencé mes observations chez HYPERSOLS, et c'était plutôt une politique d'HYPERSOLS d'aller sur des marchés d'entretien

KURT : Oui, c'est pour ça, je pense que c'est Bob qui a mis plus là-dedans, du moins sur ces villes-là. Parce qu'on était plus dans le 95, ou alors on faisait une mairie comme Osny et c'est pas du tout le même chiffre, quoi, avec le marché d'entretien de la ville d'Osny, on faisait 100 000 bales, Valeaux c'est un million, je crois. (*D'accord, c'est là qu'il y a le pognon en gros...*) Je ne sais pas si c'est là qu'est le pognon, mais c'est là qu'on est aussi mieux implanté maintenant, et aussi les villes sont plus grosses. On a eu Arentin, qui est une grosse ville. Je crois qu'HYPERSOLS ils ont toujours Arentin, mais uniquement en revêtement de sol. Mais avant, on n'avait pas des gros marchés d'entretien, c'est comme ça.

2 - 08:48 > 10:17 [Chantiers] [Charge de travail]

PASCAL : Et ça change la nature du boulot ?

KURT : ça change l'organisation surtout. C'est du boulot où ça va être d'un seul coup, ça va être : faut faire le devis, le lendemain faut attaquer, ce n'est pas comme des chantiers où on sait que bah voilà, ou un particulier, où on dit ça va caler, on va le faire dans dix jours et tout. Là, ce n'est pas nous qui imposons plus ou moins nos dates, c'est les villes qui disent voilà, par exemple les écoles, c'est de tant à tant, on a des plannings, il faut commencer le 8, ce n'est pas le 15. Si on a une semaine de retard, après ça découle, il n'y a plus de quoi bosser derrière. (*D'où le gros chiffre d'affaires en facturation de juillet-août*) ouais, on a taffé comme des fous,

PASCAL : et ça change aussi au niveau du suivi de clientèle, je vois Colette régulièrement tous les lundis comme ça depuis le début, et je trouve que son rôle à l'air de changer, sa posture a l'air de changer, du fait de ces nouveaux marchés...

KURT : elle est plus aussi sur les marchés d'entretien, justement, parce qu'elle connaît bien ces villes-là, parce qu'elle est de là-bas, déjà Nugères, elle connaît bien et tout ça. Donc c'est utile, pour la relation, ouais, ça sert. Je pense que ça sert,

3 - 10:17 > 17:28 [Saisons] [Chantiers] [Le Business] [Charge de travail] [Trésorerie, bénéfiques] [Communication]

PASCAL : Ok, donc si on revient à la chronologie, entre l'été et maintenant, qu'est-ce qu'il y a eu comme moments importants ?

KURT : Entre l'été dernier et celui-là ? Celui-là était beaucoup plus intense, hein, je ne sais pas quel chiffre, parce qu'on n'est pas toujours au courant des chiffres, je ne sais pas quel chiffre on a fait l'été de l'année dernière, mais je sais que cette année, je n'ai pas arrêté, Vlad aussi, on a couru partout, tout le monde a couru de toute façon, et on a entendu les chiffres, ils ont quand même été super bons ! (*Oui, plus de 4 M€ au mois d'aout, Bob a dit c'est le plus gros mois d'aout en facturation dans l'histoire de l'entreprise*) Ouais, à ce que j'ai compris, ouais, donc après, c'est en facturation, et ce qu'on attend aussi c'est voir si on gagne de l'argent, Nous on n'est pas toujours au courant, parce que des fois on entend des choses qui nous dépitent un peu, on dit en juillet-aout on a rien gagné, putain à quoi ça sert de se casser le cul, donc si on nous dit qu'on a toujours perdu de l'argent. Quand on entend, on a toujours perdu de l'argent. Ça va, ça fait vingt ans que j'entends qu'on perd de l'argent, on est toujours là ! On ne doit pas trop en perdre quand même. Mais bon. Des fois ça démotive un peu, on te dit... tu bosses tu bosses et puis on te dit, bah non, on ne s'en sort pas, c'est démotivant. (*Alors que pas gagner d'argent, après avoir payé tout le monde, c'est déjà pas mal*) ouais ! Non, mais bon, moi je sais, on connaît nos chantiers, on sait ce qu'on donne, on sait ce que les gars y passent, on connaît les camelotes, on a l'habitude, et on sait que les chantiers ils ne sombrent pas, même si on a beaucoup de frais généraux, on sait ceux qui sont perdus, après je ne dis pas, il y en a qui sont perdus, et des gros chiffres, mais il y a eu quand même des bons chantiers, cet été. Et on a eu beaucoup de sous-traitance, donc avec un ST on n'est pas censé perdre de l'argent. On ne peut

pas, ou il y a vraiment une merdouille, normalement, quand on a un sous-traitant, il a un budget, il a un forfait, nous la camelote, on sait à peu près comment ça va être...

PASCAL : A un moment, il me semble, Bob voulait changer le mode de calcul des frais généraux... ?

KURT : Ouais il a dit que ce n'était pas bon, l'ancien calcul, j'ai entendu parler de ça... Moi j'ai connu les frais généraux, au début de chez ROSSI, quand j'ai commencé à être intéressé, sur les déboursés et tout ça, c'était 25%. Maintenant on est arrivé à 35%. Je trouve ça énorme, quoi, je ne sais pas si les déboursés sont vraiment... *(C'était 25% du chiffre d'affaire ou bien 25% du prix de revient, c'était ça la question de Bob, on avait l'habitude d'appliquer un ratio sur le prix de revient, pour savoir estimer en gros les frais généraux)* oui, c'est vrai que ça aide, *(et il disait si on le faisait sur le prix de vente, sur le CA, on aurait une vision plus juste, une vision moins optimiste des frais généraux... et surtout, par type de chantier, c'est pas le même taux de frais généraux, quand on fait du particulier, du travaux neufs, du ravalement, ou de l'entretien)* alors ouais, là ça devient un peu plus précis, en plus, c'est sûr !

PASCAL : Et ça tu te rappelles de quand ça date, cette histoire ?

KURT : Ah, ce n'est pas très vieux que j'ai entendu parler de ça, il y a trois mois, un truc comme ça... avant l'été. *(Ce qui est sûr, c'est que c'est en 2019, c'est après le constat qu'il a fait des mauvais résultats 2018)* ouais c'est avant l'été de mémoire. Mais pour moi de toute façon le calcul n'est pas bon, aujourd'hui, je pense que le calcul n'est pas bon, ça donne une idée mais ce n'est pas la réalité.

PASCAL : et je me rappelle aussi, à une époque, il voulait afficher les chiffres tu vois, pour ... *(ça a été fait une fois, je crois)* ça n'a pas accroché ?

KURT : Oui, ça montre un peu... Il nous avait dit un coup en réunion que les chiffres chez HYPERSOLS, c'était affiché, ça motive un petit peu, mais au moins de voir tiens, ce mois-ci on a fait quel chiffre, savoir un petit peu comment se comporte l'entreprise, c'est peut-être le problème des entreprises familiales, c'est un petit peu tout secret. On ne sait jamais vraiment quoi, qu'est-ce ? Il y a des choses qu'on ne sait pas, on découvre, ça arrive comme ça, la communication c'est un gros problème chez nous, je ne sais pas si t'as remarqué, mais il y a des choses : Colette, quand elle est arrivée, moi je la connaissais d'avant, mais voilà, elle est arrivée, c'était secret, bonjour madame, elle a été présentée à personne, on ne sait pas ce qu'elle allait

faire, petit à petit on a su ce qu'elle venait faire, mais voilà, elle est arrivée... Même au bureau, on aurait pu nous prendre cinq minutes autour d'une table, voilà, Colette, nanana, il y en a qui ne la connaissent pas, elle vient d'une autre boîte, elle va essayer de nous apporter ça, elle a été embauchée pour faire ça ou ça. Pouitt. Voilà. Rien eu. Même pour elle, ce n'est pas évident, (oui, je me souviens que la première fois que j'ai connu Colette, c'était une réunion de métreurs, je croyais qu'elle était là depuis vachement longtemps, et en réalité elle était là depuis deux mois. Et j'ai mis ensuite à peu près un an à savoir si Jeanne était son nom de famille ou son deuxième prénom. Parce que quand on parlait d'elle, qu'on disait Colette-Jeanne, je me disais si c'est son nom de famille, ça veut dire qu'elle n'est pas là depuis longtemps et qu'on ne sait pas encore qui est Colette. Mais rien que ça, ça montre à quel point elle est rentrée comme une souris dans un paquet de gâteaux, on ne l'a pas vue arriver.) Ouais, bah non ! (*Ok, donc c'est ce type de communication dont tu parles ?*) Mais oui, c'est comme les chiffres, là on a su par Bob, autrement on ne sait pas, si on a vraiment gagné de l'argent, on entend des choses, on a gagné, on n'a pas gagné, savoir si on s'en sort ou pas, c'est important pour nous.

4 - 17:28 > 26:58 [Bons moments] [Mauvais moments] [Chantiers] [Changement / Stabilité / Transition] [HYPEROLS vs ROSSI]

PASCAL : Alors, question maintenant des bons moments et des mauvais moments, c'est quoi pour toi un bon et un mauvais moment ?

KURT : Un mauvais moment, c'est quand un chantier se passe super mal, qu'on se fait chier et qu'en plus on perd de l'argent, comme le Golf dont t'as entendu parler, comme c'est sur un an, c'est vraiment un chantier de merde, ça c'est vraiment des mauvais moments, c'est un des plus mauvais moments de chez ROSSI que j'ai passé ! Il y en a eu peut-être d'autres, mais celui-là, la dernière année, c'est vraiment un mauvais chantier qui n'est toujours pas fini, des procédures et tout ça, et ça c'est un chantier en plus que j'avais dit à Max de ne pas faire, et qu'il m'a avoué après qu'il aurait dû m'écouter, quoi, je lui avais dit, quand on a fait le témoin, on aurait pu partir, franchement on aurait pu éviter de... là on a perdu de l'argent ! (*Alors ça, c'est un mauvais moment, donc mauvais moment mauvais chantier...*) oui, mauvais moment, pour moi, oui...

PASCAL : Bons moments ? (*Les bons moments ? Oh...*) dans tes souvenirs de l'année écoulée, qu'est-ce qui ressort comme bon moment ?

KURT : je n'ai pas vraiment de trucs qui me ressortent comme ça... elle est bizarre ta question, je n'y ai jamais pensé... est-ce qu'on peut dire un bon moment... je ne sais pas... on peut dire que l'année s'est écoulée, on a travaillé, comme ça, mais y a pas eu ...

PASCAL : et si on prend à l'échelle d'une journée, est-ce qu'il y a des bons moments à l'intérieur d'une journée ?

KURT : ouais, il va y avoir des... c'est la vie de chantier, des gars qui vont payer une bière, ceci cela... Après, il va y avoir un client qui va appeler, Monsieur je suis content, c'est rare, en général quand ça va bien ils ne le disent pas. Et bon, sinon, Rossi ne m'engueule pas trop, il me laisse faire. (*Alors, Rossi, lequel ?*) Tous ! Bob je l'ai connu au début parce que j'ai commencé chez HYPERSOLS, (*ah, d'accord*) je travaillais chez HYPERSOLS, pas longtemps, avant d'arriver chez ROSSI. Donc Bob je l'ai connu, après je l'ai moins vu, on était plutôt séparés ici, ça se faisait chacun de son côté, parce que la transition elle se fait depuis peu, et on commence à réapprendre à le connaître, parce que Bob on le connaît plus de l'extérieur, nous.

PASCAL : alors justement la transition c'est rapprochement entre HYPERSOLS et ROSSI, comment ça se passe entre les deux boîtes ?

KURT : Oh, déjà tout le monde se connaît, on travaillait ensemble, avec par exemple Antonio, tout ça, parce qu'il y en a beaucoup qui ont changé, chez HYPERSOLS, Sanjar Poulbot, il y avait Louis, on travaillait avec eux, on voyait moins Bob parce qu'il rentrait tard le soir et il était dans un bureau complètement à l'opposé de nous, c'était vraiment pfiitt (*en plus les portes sont fermées*) les portes sont fermées, et puis ils sont jamais d'accord, quand il passe, ils sont jamais d'accord, sur un même chantier, ou sur le matériel, il y avait toujours des embrouilles, mais après, c'est la même boîte...

PASCAL : je me souviens d'une époque, c'était fin novembre, à peu près l'arrivée de Hans, il y avait plus souvent des embrouilles entre ROSSI et HYPERSOLS, tu vois du style matériel partagé sur les chantiers, facturation, est-ce que ça change ça ?

KURT : j'ai l'impression que sur le matériel, c'était surtout Joe qui n'aimait pas passer son matériel à HYPERSOLS, ce qui est un peu justifié, HYPERSOLS a plus de sous-traitants que nous, nous on a plus de main d'œuvre maison, donc HYPERSOLS, le matériel est laissé plus aux sous-traitants, et on a du mal à le récupérer, ou à le récupérer en bon état, les sous-traitants faut quand même les suivre, il y en a des bons, des moins bons, toujours en train de nous

manipuler, quoi, faut être quand même vigilants, ils sont bien gentils, ils te passent une caresse dans le dos, *(c'est du matériel qu'on leur prête ?)* oui, c'est des échafaudages, des pistolets, tout ça, donc on essaie que ça avance, on essaie qu'ils aient le matériel le plus vite possible, *(et ils oublient de le rapporter !)* ou ils en prennent pas soin, ça traîne dans un coin, c'est tordu, ou un pistolet, il est pas rincé, ça colle et voilà, quand on paie pas le matériel, les gars font pas attention, déjà les gars maison, ils ont du mal, certains à faire attention à leur matériel, même leur voiture personnelle de la société, ça se voit, certains ont des voitures, elles sont impeccables, d'autres c'est des poubelles. De la peinture partout, à l'intérieur, même sur les sièges, mais c'est des voitures attribuées, ce n'est pas des voitures qu'on balance d'un gars à un autre, c'est des voitures qu'ils ont de neuf à 2 fois leur fin de vie, il y en a qui font super attention, mais c'est la mentalité de chacun.

PASCAL : A un moment, le... alors on dit le dépôt chez HYPERSOLS, on dit l'atelier chez ROSSI, *(dépôt, pourquoi on dit ça, peut-être parce que nous on a un magasinier et eux ils n'en ont jamais eu ?)* oui, et ils font du travail aussi dans l'atelier, les volets...

KURT : HYPERSOLS, normalement, leur force numéro 1 c'est le revêtement de sol, ils font de la peinture, mais même quand ils ont eu des volets à faire, ils l'ont fait du côté de chez nous, c'est plus éclairé, et puis eux, ils ont beaucoup de stock de rouleaux tout ça, avec le Fenwick, et chez nous... C'est vrai je me suis jamais posé cette question, pourquoi dépôt, c'est vrai que là-bas, c'est plus dépôt, on entrepose du matériel, il est petit et ils ont quand même bcp de stock, les rouleaux, les palettes de ragréage, cet été, je sais pas combien ils en ont bouffé de palettes de ragréage, ça doit être énorme, alors que nous, c'est l'atelier, il y a du stockage de brosses, d'ailleurs X vient chercher ses brosses, son matériel, papier de verre, chez ROSSI, parce que bah, il y a un comptoir, une distribution.... *(Et alors, est-ce que le cadenas est revenu, non, le cadenas n'est pas revenu ?)* oui, ça a été une période, où c'était vraiment pour montrer la... Il y a eu une porte à la construction de mise, et tout de suite après, ça a été assez rapide, ils ont mis... ça a été fermé, ce n'était même pas Sacha, c'était l'ancien magasinier qui a eu l'ordre de fermer, pour l'histoire du matériel qu'on prêtait, qu'on ne revoyait pas. Nous, c'est très très mal suivi, la notion de matériel est mal suivie, c'est un bordel... Chez eux, ils n'ont pas trop de matériel, qu'ils distribuent mais voilà, ils ne le suivent pas, je ne sais pas comment ils font. Nous déjà on essaie de suivre, on a beaucoup de chantiers, je connais pas leurs chantiers, c'est vrai qu'il faut suivre son matériel, ils ont pas de tableau, nous on essaie de faire avec un tableau, on essaie de trouver des solutions, on fait des bons de sortie, eux ils font pas de bons de sortie, pour suivre leur déboursé de chantier, je sais pas s'ils font des déboursés *(je pense que oui)* j'ai souvent vu

partir des palettes de ragréage, ils vont faire un déboursé avec les rouleaux qu'ils ont commandés, mais leur matière première, le ragréage, les accrochages, ce qu'ils commandent ouais, bien sûr, mais le petit matériel, si on peut dire, je sais pas s'ils font. Nous on marque tout, si on sort 5 kilos d'enduit, on marque 5kg, on prend 2, on marque 2, mais j'ai toujours connu...

5 - 26:58 > 40:22 [Rôle des Dirigeants] [Communication] [Styles comparés / générations] [Le futur, l'évolution en cours] [Changement / Stabilité / Transition]

PASCAL : Alors, des bons moments, des mauvais moments... Est-ce que tu te souviens de l'annonce officielle du changement à la tête de l'entreprise ?

KURT : Je crois qu'aux 65 ans de la boîte, ça fait déjà deux ans, (*c'était quand alors 65 ans, la boîte elle date de quand, c'était 2017 ?*) [la société a été créée en 1951, donc les 65 ans c'est en 2016] je crois qu'on a fait un repas, et puis Max Rossi nous a dit, voilà, à partir du premier janvier vous me verrez plus, il était un peu tristounet, quand même, c'est pas facile, parce que même si c'est un gueulard, je pense qu'il tient encore les rênes un peu, financièrement surtout... Bob on le connaît moins, ce que je te disais, pour moi, Max c'est le financier, Joe était plus technique des chantiers tout ça, un peu le commercial, et Bob est plus un super-commercial, après j'attends qu'il se montre en tant que patron, parce qu'on le connaît pas en tant que Patron, mais en commercial, ouais, il ramène des belles affaires, mais est-ce qu'il va pouvoir faire le rôle de patron, des deux côtés, ça fait beaucoup hein, maintenant, plus le commercial, parce que eux, ils étaient deux, Max et Joe, lui il va être tout seul, (*et Jane !*) Mais Jane, la boîte, elle découvre, ça fait quoi trois ans qu'elle est là, elle découvre un peu ce monde-là, le monde du bâtiment, après, de là à être au même niveau que son oncle ou son père, du travail quand même, en trois ou quatre ans, ou même en dix ans, elle n'aura jamais fini, enfin, ça va venir, pas tout de suite, et puis maintenant, c'est plus que ROSSI, maintenant il y a ROSSI et HYPERSOLS à gérer. Bob est patron des deux boîtes, (*au bout d'un moment, je pense qu'il va passer un peu à Sanjar...*) on ne sait pas trop, c'est toujours pareil, on ne sait pas, nous, ce qui va être fait, des fois les mecs ils se posent des questions. Joe, il y a des années il nous disait, dans deux ans je me barre, bon ça fait quatre ans, ou Max en 2017, au repas, il a dit au 1er janvier je suis plus là... Il est encore là. Et, là, ça s'est fait, il n'y a pas eu d'annonce qu'au 1er janvier, c'était Bob notre patron. Il est notre patron depuis le 1er janvier 2019, et il n'y a pas eu, voilà, au bout d'un champagne pour la nouvelle année avec un bout de galette, tiens voilà, ça ne s'est pas fait

vraiment comme ça, je n'ai pas de souvenir. Je n'ai pas souvenir qu'il y ait eu un truc en disant voilà, Bob va... (*il y a juste eu un...*) je ne m'en rappelle pas, ça ne m'a pas marqué. (*Moi on m'a dit qu'il y avait eu un repas en bas*) un petit repas, exact, oui, avec les bureaux, exact ! C'est vrai, je me souviens même plus. (*Avec les deux boîtes réunies.*) et ça c'est bien. C'est bien parce que, je ne sais pas ce qu'ils feront cette année, mais souvent, HYPERSOLS, Bob il a toujours tenu à faire ça, il faisait un repas, avec ses employés (*il le fait toujours, tous les ans*) à ROSSI on l'a fait, mais il y a au moins 10 ans qu'on le fait plus. (*Ah ouais ?*) Ah ouais. On invitait tous les gars, un repas, c'était sympa ça invitait tout le monde, mais bon, il y a toujours des gars qui se tiennent pas, c'est toujours pareil, bah oui, il y en a qui vont picoler, qui vont choper le patron pour pouvoir négocier, mais c'est pas le moment, on est là pour finir l'année, et puis alors, pourquoi, il y a eu une période, je crois que c'est en 2008 qu'on a arrêté, un truc comme ça, (*ouais, mais bon, si les choses qui doivent être dites, elles sont dites...*) ça devient de moins en moins familial ici, je trouve, (*comment ça moins familial ?*) c'est tout con ce que je vais dire, mais des fois, avant on fêtait des anniversaires, on fêtait la naissance de, par exemple Sandy elle vient d'avoir un bébé, c'était des conneries, mais c'est fini maintenant, et ça c'était... t'as pas connu, Patricia, qui était en bas, qui essayait un petit peu de faire toutes ces petites choses, (*Patricia était avant Olga, c'est ça ? et elle est restée longtemps ?*) oui, je crois qu'elle a fait 40 ans dans la boîte ! (*Donc elle était du temps d'Abel*) oui, d'Abel, le grand-père. Elle connaissait tout le monde, et voilà, une fois Max c'était son anniversaire, on sortait trois bouteilles, c'était comme ça, mais c'est fini, ça. Bob aussi, il faisait ça pendant un moment, peut-être un peu souvent, d'ailleurs (*rires*) moi je me souviens de temps en temps je passais chez Bob le vendredi soir on buvait un petit coup, (*chez HYPERSOLS, c'était plutôt le vendredi... ou peut-être c'était le lundi, le mercredi et le vendredi - rires*) oui, c'était souvent, oui, j'ai connu une période où c'était tous les vendredis, et ça repartait chaud patate ! Mais, bon, sans aller jusque-là, un petit truc... c'est convivial, ça permet aussi de pfuittt, de relâcher un petit peu, et de voir autre chose... (*et comment ça s'est...*) dégradé... bah déjà quand Patricia est partie, c'est elle qui essayait de pousser un peu dans ce sens-là... Parce qu'ils ne sont pas contre, pour faire ça, mais je pense que ça ne leur viendrait pas à l'idée, et après personne ici va avoir la poigne pour dire tiens, on fait ça. (*À part Jane !*) Ouais, Jane, ouais, et encore, là on va faire le truc de départ en retraite de Joaquim da Silva, c'était long à organiser, il est quand même parti fin mai. On va faire ça début octobre. C'est compliqué, il y a toujours un truc. Toujours quelqu'un qui n'est pas là, mais après c'est bien c'est la première fois que je vois un départ à la retraite, où on ne va pas travailler l'après-midi, quand même. Comme en 2017, quand on a fait les 65 ans, le père Rossi, Abel Rossi, il a dit c'est la première fois chez ROSSI - donc là ça va être la deuxième fois - qu'on ne

travaille pas une demi-journée ! (*Ah ouais !*) Il avait fait un petit discours vite fait, il a dit c'est la première fois - c'est lui qui a créé la boîte - que les ouvriers ne travaillent pas une après-midi ! (*Donc ça veut dire, on se retrouve pour déjeuner, et ensuite après, pfouii chacun se...*) on ne sait pas, s'ils font un barbecue, on ne sait pas, (*et après tout le monde s'écroule*) ils ne serviront pas trop d'alcool... parce qu'il y en a qui ne savent pas se tenir, faut pas trop en mettre... Mais je crois que les gars ils ont besoin d'être un peu impliqués, de savoir comme ça marche la boîte, on ne sait rien, même nous dans les bureaux on ne sait pas ! On suppose ! Par les bruits de couloir, comme on dit. On sait que ça n'allait pas très bien, ça va mieux, est-ce qu'on se rééquilibre, tout ça... C'est ce que je disais tout-à-l'heure, d'après ce qu'on entend, on est toujours mauvais. On est toujours mauvais dans les chiffres.

PASCAL : Oui, c'est marrant parce qu'il y a quand même un management intermédiaire, dans cette entreprise, typiquement un gars comme toi, t'es exactement en position de management intermédiaire, t'as des gars, et puis t'as des patrons,

KURT : Ouais. Mais il y a des fois où on ne sait pas quoi dire, si on a une question, parce que les mecs : ouah, on a gagné, on a gagné, ouais, sur le chantier je sais ce que t'as gagné, mais il y a plein d'autres trucs, les gars ils voient juste le bout de leur nez, sur leur chantier, que ça (*oui, oui, dans toutes les entreprises c'est pareil...*) Ouais, alors peut-être plus les entreprises familiales, je ne sais pas ? (*Alors ça, je ne sais pas...*) c'est ce tabou, on va dire un peu, (*ouais, et puis surtout, on croit toujours que les gens en savent suffisamment par rapport à ce dont ils ont besoin pour faire leur job, tu vois et on surestime le niveau d'information des gens, on pense que les gens savent, ils ne savent rien !*) ils ne savent rien, ils supposent tout, les mecs, quand on les écoute, on croirait qu'ils savent tout, ils savent plus que moi dans les bureaux. Ils ont raison, en plus des fois. Moi, j'entends bcp de choses, justement, en étant on va dire un peu des deux côtés, avec les gars, sur les chantiers, on entend des choses, c'est comme quand la transition a eu lieu, ou quoi que ce soit, quand la porte du bureau à Max est fermée et qu'ils sont tous les trois dedans, on sait qu'il y a des choses qui se passent. Tous les quatre ! On extrapole ! (*En fait, j'avais un collègue qui disait ça, il disait : "on surestime toujours le niveau d'information des gens, on sous-estime toujours leur intelligence". Il y a plein de gens, de boss ou de dirigeants qui sont persuadés que les mecs du terrain ne comprennent pas, tu vois, qu'ils ne sont pas capables de comprendre, donc ce n'est pas la peine qu'on leur parle, puisque de toute façon ils ne sont pas capables de comprendre.*) alors ça je suis d'accord ! Les mecs, ils ne sont pas cons, alors des fois, il faut leur expliquer différemment. Mais d'avoir un peu plus d'information, savoir comment ça se passe, c'est pas mal, je trouve... après si on leur dit on a

gagné énormément d'argent, ils vont tous être à la porte à gratter, une augmentation ou quoi que ce soit... c'est ça, il y en a c'est comme ça ! mais dire, voilà, on va mieux, ça peut motiver... Faut aussi les motiver, les gars, si jamais on leur dit toujours on s'en sort pas, là vous bossez mais vous vous en sortez toujours pas, on va mal et tout, ils vont dire : je tape, ça va pas, je fais mon boulot normalement, ça va pas non plus. Bon, je fais mon boulot normalement. Parce qu'il y en a qui ne sont jamais contents, aussi, (*ouais, il a l'info et la manière dont on la présente...*) Ce n'est pas facile, parce que chaque individu est différent, (*comme tu disais à propos de la marge*), si on dit on a rentré 100€, on a dépensé 99, il reste un euro, les amis, ah bon d'accord, il reste un euro, peut-être la prochaine fois on va rentrer 100€ et on va dépenser 95, et il restera 5€, tu vois ? et ça dépend vachement de la clarté qu'on met dans l'explication

6 - 40:22 > 56:55 [L'époque (écologie, société, techno, Covid, etc.)] [Quantité de temps (gain-perte, délai)] [Nature du travail / outils, informatique] [Le Business]

PASCAL : Alors, justement... on a parlé de ça... l'époque, qu'est-ce qu'il y eu comme, que tu as senti ou que tu sens actuellement comme marqueurs de l'époque, les marqueurs du temps présent, les trucs qui font que faire ce boulot en 2019, ce n'est pas pareil que de le faire en 2010, ou en 2030 ? (*Ah, c'est différent...*) justement qu'est-ce qui est différent aujourd'hui ?

KURT : plus de paperasse, plus de pression, je trouve qu'il y a plus de pression, avant on avait plus le temps de faire les choses, avant on avait le temps de vivre, quand j'ai commencé, des fois on pouvait faire un déjeuner de deux heures, on avait le temps de voir les gens, on passait sur le chantier, quand je faisais des réceptions de chantier, j'avais le temps de faire le tour de mes chantiers, le tour de toutes les pièces, de faire un point avec chacun, avant de faire la réception maintenant de toute façon... Moi je viens de livrer un collège, je n'ai pas le temps de faire tout le tour des pièces, je n'ai pas le temps, aucune chance, plus le temps ! Et la paperasse, c'est compliqué, moi je rentre le soir, il est cinq heures, 5h30, je n'ai pas le temps de tout faire, il en a de plus en plus à faire, (*et c'est quoi comme paperasse, c'est des trucs à rentrer dans l'ordi... ?*) Rien que le téléphone, c'est 50 coups de téléphone par jour, entre j'appelle, on me rappelle, plus les mails, plus les sms, rien que ça, déjà, (*c'est de la paperasse numérique !*) ça c'est de la paperasse numérique, après les mails, faut regarder tous tes comptes-rendus, t'as intérêt à bien lire, si tu ne réponds pas à une remarque ou quoi, c'est pour toi.... Puis moi, il y a des choses qui me viennent sur mon bureau, il faut que ça passe par moi, il y a des entreprises,

elles ne connaissent que moi, ils vont connaître Max, mais chez ROSSI ils connaissent plus personne, ça a évolué aussi au niveau des bureaux d'études, Camille est parti, Colette qui est arrivée, Jamila elle vient d'arriver, Pablo était là, pas longtemps il est parti de l'autre côté, il revient un petit peu là, Sandy est là, bon, elle est en congé, Fanny, j'ai moins affaire à Fanny parce que je fais moins de particuliers, elle travaille pus avec Joe, mais ça a quand même vachement changé, j'en ai déjà vu passer quelques-uns au bureau d'études, donc moi je travaille par exemple sur des boîtes comme Pernin ou GTPR, tu vois moi, même mes demandes de devis, ils envoient tout, et moi je dispatche, et j'ai des clients en direct qui passent que par moi, ou des architectes, même les architectes, des fois ils appellent pour un conseil, sur un truc, ceci, avant de faire... et ça prend... faut faire les DOE, (c'est la partie du boulot qui n'est pas strictement technique, quoi) ouais, c'est pas technique. Le planning, ça prend un temps fou, faut jongler avec les gars ! Là on peut mettre un sous-traitant, là lui, il faut le mettre, on les connaît les gars, leur caractère, lui, ça ne va pas passer, on ne peut pas mélanger, parce que l'autre il habite loin, il n'a pas de voiture, ceci, cela, l'humain est compliqué aussi, et ça prend du temps tout ça. Et maintenant avec les mairies, c'est presque du jour au lendemain.

PASCAL : et c'est différent comme nature de boulot, parce que l'humain, il y a toujours eu de l'humain, dans le bâtiment, toujours du planning...

KURT : il a changé l'humain, les anciens étaient différents, ils étaient plus autonomes, (*ah ouais ?*) ah, moi je trouve, les mecs ils veulent beaucoup d'autonomie mais il faut toujours être derrière eux, juste leur valider le truc. Le matin, il fait nuageux, moi je m'occupe aussi des ravalements, on nous appelle, pourtant c'est des maitres-ouvriers : ouais, Kurt, est-ce qu'on peint ? Ils ne veulent pas prendre la décision, eux, comme ça si jamais ça merdouille, ce n'est pas moi ! Bon, vous voyez la même météo que moi, on tente, on ne tente pas, (*c'est marrant, ça, parce qu'on a l'impression, tu vois...*) oh, moi je trouve que... ils vont être démerde sur le chantier, mais ils ne vont pas prendre les décisions, ils ne vont pas, voilà. (*Assumer ?*) voilà, ils ne veulent pas assumer. Responsables sans responsabilité. Ouais, il y des mecs, des anciens, ils arrivaient sur le chantier, tu leur donnais la camelote, tu repassais, (*mais c'est des anciens anciens, vraiment ?*) bah des anciens anciens, il y en a de moins en moins, (*je veux dire on compare avec les années 2000, les années 80 ou les années 60 ?*) les cas sociaux, ils sont toujours au-dessus, hein, ils veulent pas partir, tiens, ah, il est passé, toujours il y a des trios, je veux dire, il y a des petits noyaux, comme ça où ils arrêtent pas entre eux touc touc touc, de se mettre la pression, et ceci, cela... c'est une mauvaise ambiance, les mecs ils se font pas de cadeaux entre eux. Ils sont mains dans la main mais ils ne se font pas de cadeaux, comme s'ils

allaient progresser plus vite s'ils écrasaient l'autre, je ne sais pas, (*ah ouais*) moi je ressens comme ça. (*j'ai souvent vu, à chaque fois que j'ai vu des groupes avec des gars, et tout, qu'il y avait vachement d'émulation, ils se faisaient chambrer, ah tiens, toi tu vas avoir une promo*) ouais, mais ils se le font quand même, t'as vu ton chantier, toi tu fais un petit truc, nanana, et toi t'auras rien, t'auras jamais de voiture, voilà, c'est toujours des petit trucs, mais ils se mettent la pression, alors déjà entre les mecs qui font l'intérieur, c'est un petit plus que les gars à Joe, ils sont un peu plus protégés, les autres ils se disent, déjà, ça fait une différence au sein de l'entreprise, sans parler d'HYPERSOLS, déjà entre l'entreprise elle-même, les gars sont pas vus pareil, (*les gars à Joe, c'est ceux qui font du particulier ?*) ouais.

PASCAL : Oui, on parlait de voiture, qu'est-ce qui change, j'ai vu qu'il y avait des voitures électriques, bien tôt, est-ce que tu sens la transition écologique dans la boîte ?

KURT : Non, c'est une obligation, qu'il y ait une voiture électrique, pour les appels d'offres, c'est un petit peu imposé, donc de toute façon il nous faut une voiture en plus, Pablo est arrivé il est revenu, pour lui, ça va pas être facile la vie, parce que là, il gère des sous-traitants, mais il aura du mal à gérer les gars maison, moi j'ai eu du mal au début, quand je suis arrivé chez ROSSI, moi je faisais le chauffeur, quand tu commences à dire à des gars, je préfère que tu commences par ci, ou que tu fasses ça, vous avez pas droit à l'erreur, quand vous en faites une, ils vous ratent pas ! Pablo, il va ramer, après c'est à lui de faire sa place et de montrer qu'il a changé et que ce qu'il fait, il sait le faire. (*D'accord, mais la transition écologique, c'est une obligation*) La transition écologique elle se fait obligatoirement, ça fait déjà plusieurs années, il a déjà moins de peinture à l'huile, de plus en plus de peinture à l'eau... Si, il y a eu des changements, mais pas dernièrement, je me rappelle quand je suis arrivé chez ROSSI, on était encore rue Carnot, on mettait tout dans le camion, les pots de peinture les sacs à gravats, tout, à la déchetterie à St-Julien, et on jetait tout comme ça. Après, on avait plus le droit de jeter les seaux de peinture, donc on les cachait, et on se dépêchait de partir pour pas qu'ils les voient. Maintenant on trie, c'est plus dur de faire trier les gars sur le chantier, qu'ici. C'est compliqué le tri, ça se fait plus sur les chantiers, et encore, nous les gars, ils vont mettre leur pot de yaourt dans leur pot de peinture, et après, c'est dedans. Le problème c'est que le pot de yaourt on va le payer au prix du pot de peinture, au prix de la benne. (*j'ai visité le centre de St-Julien, c'est vachement bien*) ça fait longtemps que j'y suis pas allé, j'y allais avant, tous les vendredi, on faisait un tour à la déchetterie, un camion, on prenait ça, on chargeait, on allait le vider là-bas, (*c'est impressionnant, ils ont des trieurs optiques, pour les emballages, ils reconnaissent par exemple du plastique transparent et du plastique teinté, c'est impressionnant*) oui, je me

rappelle, on y allait, et c'était pas un camion benne, c'était un fourgon, on rentrait comme ça, on se faisait peser puis on sortait on se faisait repeser à la sortie, terminé, c'était je sais pas combien le prix, mais en budget, ça a du exploser, ça, ça a dû changer. (*ouais, la peinture aux algues, j'ai entendu aussi ?*) je connais pas du tout, j'en ai entendu parler, et Bob a l'air assez pour, (*il y a un gars qui est venu, un commercial, le lundi, mais c'était pas un jour où t'étais là.*) je sais pas, je connais pas du tout, (*c'est très bien il parait, Bob m'a dit qu'il avait envoyé plusieurs gars là-bas pour tester.*) alors c'est pareil vous savez, quand on commence à changer, il y en a qui ont du mal, quand ils ont changé déjà les peinture à l'huile à l'eau, ouais c'est de la merde, ça se tend pas, ça se travaille pas pareil, bah voilà, ils sont habitués à une façon de travailler, il faut travailler différemment je suppose, mais je connais pas (*il parait que l'on retrouve la même sensation qu'avec la glycéro, et du coup c'est assez sympa parce que c'est pas toxique, ça sent pas, et ça colle au rouleau...*) Il y a tellement de marques de peinture, après quand je prépare un chantier, je fais mes commandes, je prends les produits que je connais, on a beaucoup de marques ici, dans chaque marque vous avez des haut de gamme, des moyenne gamme, des bas de gamme, et ça je sais que Bob il veut un peu réduire.

PASCAL : sinon, autre chose de l'époque, qu'est-ce qu'on a... des femmes à la direction de l'entreprise ?

KURT : c'est vrai ! Mais on est en minorité, nous les hommes, dans les bureaux ! On a eu des femmes sur les chantiers, on en a eu deux. Deux ou trois. Des apprenties, une qu'on avait gardée, embauchée en peinture, mais c'est vrai que... alors, il y a certains trucs, par exemple les comptables, ça a toujours été des femmes, chez nous, même chez HYPERSOLS, secrétariat, toujours été des femmes, j'ai jamais vu d'hommes, mais commercial, métreuses, pour moi le métreur, c'est un commercial, c'est pas le métreur lambda qui travaille juste sur les plans, il y en a plus c'est fini, ils ont le contact avec le client, donc c'est eux qui amorcent la première chose, c'est eux qui font le commercial, on arrive après, ça y est, l'affaire est traitée, on est derrière, mais le plus dur c'est d'accrocher le client, (*c'est le devis qui fait la vente*) , oui, c'est le relationnel, c'est sûr que si le mec, la fille elle arrive, elle prend ses métrés, au revoir, ça fera peut-être pas grand-chose, (*et ça j'ai l'impression que c'est pas super clair...*) pour moi, c'est clair et net, c'est eux qui font le commercial. Colette, elle fait du commercial, pour moi c'est la même chose, ils font tous du commercial. (*non, je veux dire, après, quand il y a un suivi de client, parce que le client il a une vie, tu disais, il y en a c'est depuis trois ans, et entre la première vente, le suivi de clientèle, donc le métré, après t'as des bons de commande, donc t'as re du métré, et puis il a des devis, puis t'as le client qui appelle, puis le lien avec le planning, le*

chantier, etc. ça, je vois ce que fait Colette, ça fait des rôles qui sont assez complexes, ils sont très complets, où t'as de la relation client, t'as de la relation avec le planning, avec les chantiers, et de temps en temps, t'as encore du métré) oui, parce qu'elle est sur des mairies, donc elle va revoir automatiquement les gens derrière. Ce n'est pas un chantier ponctuel bam, fini, puis peut-être dans deux ou trois ans il faut refaire une pièce, ou une façade ou quoi. Là, une mairie, les gens on va les rencontrer, dans l'année, pour reparler du chantier d'après, on a les retours... (Plus de femmes...) Oui, il y a plus de femmes, c'est clair ! On a que des femmes maintenant en métré ! (Oui, il y a juste Pablo, chez ROSSI, et sinon, que des femmes. Et le petit Chang, il est toujours là ?) Non. Il a fini son truc, Bob a dit qu'il avait voulu négocier son embauche mais il n'a pas voulu, étant donné qu'il n'avait pas de permis. C'est compliqué, un métreur qui n'a pas le permis.

7 - 56:55 > 1:05:16 [Le futur, l'évolution en cours] [Styles comparés / générations] [Rôle des Dirigeants] [Inputs / induction Pascal] [Entreprise libérée]

PASCAL : On a fait le tour, la transition et ... comment tu vois la suite ? Genre, dans les... un an, deux ans qui viennent, comment tu envisages la suite de la transition ?

KURT : Dans les 2021, disons ? Je pense que Max aura lâché, il va avoir 75 ans, Bob, il a besoin de prendre toutes les rênes, je pense qu'il va le pousser gentiment dehors aussi, oui, parce qu'ils n'ont pas les mêmes façons de voir, c'est normal, il y a une différence de génération... Je pense que Joe aussi sera plus là. Je pense que Joe aura arrêté. Je pense qu'ils vont partir en même temps. À peu près, en fin d'année prochaine, ils seront plus là. Après, je ne sais pas. Je pense qu'il y aura bcp de changement. Que ça va changer encore. Parce que Bob, comme je dis, il ne pourra pas tout faire, il ne pourra pas faire et commercial et... parce qu'il est comme son père et son oncle, il aura du mal à lâcher complètement les rênes à Sanjar, (*oui oui...*) il est pareil ! C'est normal. Il voudra toujours avoir un œil, parce que c'est sa boîte, là il reprend parce que c'est la boîte familiale, mais c'est sa société... donc je pense qu'il aura du mal, je ne sais pas comment il va faire, et Jane, est-ce que... je sais pas, elle est plus sur le côté bureau, elle fait quelques rdv de chantier pour des mises en route, (*faut voir comment les rôles évoluent...*) c'est ça, (*ce que faisait Max, ce que faisait Joe, comment est-ce que ça va se reporter sur d'autres*), Joe, il s'occupait très bien de ses particuliers, qui va le faire derrière ? Peut-être que Fanny... Je ne sais pas. Je sais pas qui va reprendre ce que faisait Joe, et même s'il est chiant, des fois, la

pression qu'il nous met, oui, faut faire ça, faut attaquer là, il le fait, même si des fois on trouve ça un peu barbant, il faut... quelqu'un pour euh... parce que nous on est au courant de plein de choses, et on dit lui, il a demandé là, et il faut... (*oui, mais ça, ça dépasse largement le cas des particuliers*) oui, mais quand je veux dire là, il faut attaquer là, je parle plus de particuliers, je parle de la pression qu'il nous met au planning, c'est son dada, mais ça fait qu'on se retrouve pas avec deux gars qui ont fini le chantier et qui savent pas quoi faire... Il faut quelqu'un, je ne sais pas si Bob fera ça, il ne pourra pas tout faire, c'est ce que je disais tout-à-l'heure, eux ils étaient deux, dans une boîte, et il va se retrouver à un sur deux sociétés. (*Imagine qqn qui s'occupe que des particuliers mais qui fasse le commerce, pour les particuliers, mais qui n'ait pas vocation à donner des ordres à droite et à gauche, sur tout, mais simplement qui s'occupe de vendre sur les particuliers. Ça se passerait très bien ! rires*) oui, c'est pour ça que je pense Fanny sera capable de faire ça, puisque c'est elle qui fait les devis, elle va sur les chantiers, les gars qui travaillent... (*et quant au planning, tout est une question de comment on réagit aux événements, c'est-à-dire, il y a deux gars ne qu'ont rien à faire, bah ouais, ça pose problème. Qu'est-ce qu'on fera la prochaine fois pour que ça n'arrive pas ?*) justement, jusqu'à maintenant, on le sait jamais, à moins d'une merde sur un chantier on est obligé de partir parce que, on est arrivé pour faire le plafond, il y a une fuite et voilà, mais il faut toujours que ça s'enchaîne, les chantiers, faut pas qu'il y ait de temps morts, (*ouais, ça veut dire qu'il y a des choses à inventer, quoi*) des choses qu'il va falloir remplacer, qu'il va falloir trouver la bonne personne, pas facile... (*ouais..*) faut trouver les bonnes personnes et faut trouver les bonnes personnes qui veulent le faire, parce qu'il faut être capable et faut vouloir, (*ouais, parce que c'est pas évident du tout, organiser un planning, c'est une compétence particulière*) et quand c'est M. Rossi, que ce soit l'un des quatre Rossi qui dit ça, c'est pas la même choses que quand c'est quelqu'un d'autre, d'où, l'entreprise familiale, on voit que quand ils sont en vacances, personne n'a de carnet de chèque ou de carte bleue s'il y a un problème, s'il y a une merde... Même Colette, s'il y a quoi que ce soit, c'est... bah on ne sait pas. (*Ah, faut toujours qu'il y ait au moins un Rossi dans la maison pour signer un chèque, quoi...*) quand je parle de chèque, c'est vraiment la décision importante, s'il y a une merde. Surtout qu'aujourd'hui, sur quatre, on peut toujours arriver à en avoir un ! (*Ils peuvent se relayer grâce aux réseaux sociaux*) l'année dernière on s'est retrouvé un moment deux semaines où il n'y avait personne, même pas les comptables, là c'est fort quand même au niveau organisation, là c'est fort, dix jours. Personne n'était là. Après, il en a peut-être un qui prendra l'avion pour revenir, s'il y a un souci, mais bon...

PASCAL : Dans le monde de l'entreprise libérée, il y a une espèce de proverbe : « si on a un trou dans la coque, ce n'est pas grave, on peut survivre, s'il n'est pas sous la ligne de flottaison » si c'est en-dessous de la ligne de flottaison, de l'entreprise, il faut qu'il y ait un patron qui prenne la responsabilité. Si ce n'est pas en-dessous de la ligne de flottaison, s'il y a un trou dans la coque, mais qu'il est au-dessus de la flotte, ce n'est pas grave ! Tu vois, donc on peut rattraper etc. Et ça, ça donne la limite des trucs qui doivent être décidés par le patron, et des trucs qui peuvent être décidés par chacun, sur son job. Et j'aime bien ce truc-là, je sais que Bob, ça le travaille vachement la ligne de flottaison, aussi. Bon, allez, maintenant c'est moi qui commence à parler, donc ça veut dire que c'est terminé ! Tu vois d'autres trucs à dire ? (*Non...*) Ah, ouais en plus 1h05, on a beaucoup parlé !

=====
=====
Entretien Jane Rossi (DG) 2019_07_10

[Rappel : pour maintenir la cohérence de chaque prise de parole et rendre la lecture plus fluide, lorsqu'un des deux interlocuteurs s'exprime, les réactions brèves de l'autre sont consignées en italique, et réciproquement.]

1 - 00:00 > 04:50 [Chronologie] [Trésorerie, bénéfices] [Charge de travail] [Nature du travail / outils, informatique] [Le Business]

PASCAL : Intro hors micro [Pb technique].

JANE : Le problème c'est que je n'ai pas une très grande mémoire, j'ai une mémoire assez sélective, donc qu'est-ce qu'on peut dire...

PASCAL : Dis-moi déjà quand est-ce que tu es arrivée... ?

JANE : Dans l'entreprise ? Il y a cinq ans, parce qu'à l'époque je remplaçais mon mari, dans l'entreprise, lui il faisait des tâches administratives, mais il faisait du chantier aussi, donc moi j'ai repris son poste mais en développant plus l'aspect administratif et en faisant plus de la comptabilité, de la trésorerie, tout ce qui est frais généraux et le quotidien de l'administratif des chantiers. L'année dernière en septembre, j'avais embauché une petite gamine, de vingt-sept ans [Jane en a 34], qui devait être en bas, qui s'appelait Manon, (*ouais ! Septembre 18 ?*) je me disais tient, c'est la petite perle, elle a 27 ans, elle va m'aider, on va faire un binôme et tout, ça va être super... Bon, il s'est avéré qu'elle manquait un peu de maturité, donc le premier mois, ça a été un peu dur, elle m'a annoncé au bout du premier mois, en me posant la question est-ce qu'elle faisait l'affaire, est-ce qu'on continuait à la garder, moi je lui disais oui, y a pas de souci, sauf qu'il s'est avéré que plus les mois passaient et plus elle était... en gros, elle avait 27 ans mais plus un comportement d'une gamine de 17 ans, quoi. Elle manquait un peu de maturité, de motivation. C'est un peu la première phase de la rentrée qui m'a chagrinée parce que j'y croyais et au bout de 6 mois, elle nous a lâchés en disant j'ai trouvé autre chose et voilà. (*Donc 6 mois ça fait octobre.... Mars, donc c'est tout récent parce que je l'ai connue, moi, Manon*) tout à fait.

Faut savoir que la période de septembre à décembre ce n'est pas extraordinaire, c'est assez calme, au niveau de la direction on a eu de plus en plus la venue de Bob, donc Bob il a commencé à être plus présent, il y a souci de chiffre d'affaires de l'année 2018, des inquiétudes, des pertes, donc lui il a commencé à dire faut qu'on ramène des marchés donc on a travaillé dans ce sens-là pour ramener des marchés et pour faire une année 2019 plus importante, plus stable...

PASCAL : Quand tu disais, pardon, septembre-décembre assez calme, c'est 2018 ou c'est toujours la période septembre-décembre qui est calme ?

JANE : C'est toujours la période calme. (*Les gens ne font pas de chantiers ?*) si, on fait des chantiers, on continue, mais les vacances de la toussaint, les écoles ne font pas grand-chose parce qu'elles ont tout fait l'été, on est sur du particulier, des ravalements, mais on ne bosse pas comme la période des six mois suivants à partir de Mars-Avril où là, on cravache plus, pour nous c'est pas des périodes très intéressantes (d'accord, donc l'automne c'est calme, c'est une période calme, de petite activité en général) ouais, c'est ça.

2 - 04:50 > 11:04 [Rôle des Dirigeants] [HYPERSOLS vs ROSSI] [Coaching] [Chronologie]

PASCAL : Est-ce que tu te rappelles - parce que c'est la période qui correspond à mon observation, et puis mon sujet c'est quand même la succession, donc c'est bien de ça qu'on parle - est-ce que tu te rappelles quand Bob a commencé à venir plus...

JANE : Je pense qu'il a commencé à venir plus dès lors qu'il a vu que le bilan 2018 allait être catastrophique, là il s'est dit... au début il était un peu, je comprends, Bob il est HYPERSOLS, c'est un peu comme son bébé, donc il s'est dit, j'ai réussi à redresser la barre pour HYPERSOLS, faut que je fasse pareil pour ROSSI. Donc dès qu'il a vu les résultats, la tendance pour 2018, il s'est dit, bon voilà, il faut que je vienne un peu plus, que je donne des conditions... Et je pense en fait, on avait commencé à bosser avec Anne-Marie Cooper je sais pas s'il t'en a parlé Bob (*il m'a parlé de Anne-Marie, elle est coach, je l'ai croisée une fois, ici dans une fête*) voilà, c'est ça et du coup moi j'avais fait peut-être douze séances, ça m'avait pas mal apporté, après c'est comme tout, si on met pas souvent en pratique, on perd un peu le fil, quoi, et moi ça m'avait aidé et Bob il était censé faire pareil, sauf que bon il était pas très assidu et un coup sur deux, il

venait jamais, bref, et puis moi, j'ai dit à AMC je pense qu'on va s'arrêter là parce qu'on a fait le tour, c'est pas nécessaire de continuer, mais je dirais peut-être que l'année dernière, je suis retournée la voir une fois, et à partir de ce moment-là, elle m'a dit tu sais quoi ? Je revois Bob... donc du coup ils ont dû faire quelques séances ensemble et je pense que ça lui a fait du bien, ça l'a reboosté, Bob, mais je ne sais pas quand c'était exactement je me demande si ce n'était pas à la rentrée, je me rappelle plus.

PASCAL : J'arrive pas à me souvenir parce que je sais que j'ai rencontré cette personne, je crois que c'était pas au vernissage de cette année (2018) mais au vernissage de l'année passée (2017) donc en décembre 17 à peu près et il m'avait dit bah voilà, elle est coach, on a fait des trucs ensemble et après il me semble qu'à un autre moment Bob m'a peut-être dit qu'il la revoyait, mais j'ai l'impression que c'était une démarche à laquelle il avait un peu envie d'échapper, mais c'est mon impression...

JANE : je pense que Bob, il n'aime pas qu'on lui impose des choses, parce qu'il a essayé de faire des séances de coaching avec un type qui s'appelait Louis Gredin, je sais pas si tu connais, et moi je critiquerai pas sa façon, il a des très bonnes techniques, mais ça correspondait pas forcément à nous, à notre structure dans le sens où il fallait souvent faire des réunions avec Bob, Max, mon père, moi, et on avait pas du tout... si c'était pas l'un qui était absent, l'autre était pas là, enfin c'était un peu le bazar, donc comme en fait, cette façon-là c'était un peu tombé à l'eau, il s'est dit, je vais aller voir AMC, parce que peut-être qu'effectivement elle va m'aider... mais à la base c'était mon père qui avait imposé AMC en disant ce serait bien que toi et Jane, vous alliez la voir. Dans le sens où ça ne vient pas de son fait ou de son initiative, il a un peu de mal, Bob. Je le vois un peu comme ça. Ceci dit, nous, notre difficulté avec Bob, ça a toujours été ça, c'est que - maintenant aujourd'hui ça va mieux - mais mon Père et Max, ils ont eu du mal à lâcher, dès qu'il y avait une prise de décision de notre part, elle était toujours remise en cause, donc Bob il disait moi, j'aimerais bien faire ci faire ça, et il avait un conflit avec son père parce qu'ils n'ont jamais managé comme ça... Après on ne peut pas, dans cette entreprise, on ne peut pas du jour au lendemain tout changer, il faut petit à petit, il faut modifier des choses, il y a des choses qui ont été bien bougées, mais on ne peut pas tout révolutionner. Ce n'est pas possible. Vis à vis des collaborateurs, il y a quand même, ça peut être perturbant, quoi...

3 - 11:04 > 19:56 [Collègues] [Styles comparés / générations] [Entreprise libérée]

PASCAL : En quel sens ça peut être perturbant pour les collaborateurs ?

JANE : parce qu'ils ont toujours eu un management un peu parent-enfant, j'appelle ça comme ça, c'est à dire que mon père il a toujours été (ou Max) vous faites ça, vous faites ça, c'est comme ci, c'est comme ça, donc les gens ils sont liés à ça, ils ont toujours managé comme ça. Parfois, ils ne prennent pas forcément de décisions, de peur d'être repris derrière ou ce qu'ils font, ça ne va pas aller, enfin voilà, ils peuvent se poser plein de questions, et du coup, quand on arrive, on ne peut pas leur dire bah voilà, aujourd'hui, vous allez prendre les décisions, vous allez vous débrouiller et puis nous, on sera juste là à contrôler, si vraiment vous n'y arrivez pas, on sera là mais par contre c'est vous qui gérez. Il y en a, ils ne savent pas faire, on voit Fanny, ici, elle est très bien dans son travail, mais dès qu'on lui demande d'aller au front et de se débrouiller, elle ne sait pas faire, elle a besoin d'être accompagnée... Voilà, c'est plus dans ce sens-là... Les gens, ils sont prêts à changer mais on ne peut pas tout fuffitt, c'est sûr. Après, moi, j'ai toujours eu dans mon ancien boulot, j'ai plus eu un management... je sais plus comment on dit... directionnel ? (*Directif, qu'on oppose à participatif*) plutôt directif on n'a pas le temps de travailler avec des gens qui étaient manuels et voilà, qui n'étaient pas là pour réfléchir, quoi, il fallait taper dans la balle.

PASCAL : bon, on n'est pas en train de débattre sur les modèles de management, sinon, c'est moi qui vais me mettre à parler, mais tout ça, ça se discute. Donc, un de ces quatre, ça peut faire partie des retours que je vous fais par rapport à.... quand même vous avez la gentillesse de m'héberger pour mon observation, moi en retour comme la transformation du management c'est mon métier, ce sera bien qu'à un moment je vous donne, d'une part des feedbacks de tout ce que j'ai vu, et puis qu'on discute vraiment de cette question-là. Tu vois, par exemple, un tennisman, quand il tape dans la balle, il ne demande pas à son coach s'il faut qu'il fasse un coup droit ou un revers. (*Ouais, bien sûr*) tu vois, donc ça veut dire on peut très bien... les ouvriers et les collaborateurs d'une façon générale sont beaucoup plus capable d'autonomie que ce qu'on veut bien croire. Donc, ça ce sera un sujet (*un autre sujet*) intéressant quand même parce que tu vois, un des thèmes dans la littérature sur la succession dans les entreprises familiales, c'est les différentes phases, notamment la phase de montée en puissance des successeurs - ici on a un binôme de successeurs - et la phase de désengagement des prédécesseurs. Et donc ça, comment est-ce que tu le calerais dans une chronologie, par exemple d'après toi, où est-ce qu'on en est, par rapport à la montée en puissance des successeurs et par rapport au désengagement des prédécesseurs ?

JANE : Là, il n'y a pas si longtemps, on a signé chez le notaire. Je pense que c'est une étape... un petit tremplin en fait. On a quand même pas mal avancé parce qu'au début, c'était un peu laborieux. Toutes les prises de décisions... Moi quand je suis arrivée, j'ai commencé à dire oui, oui, faut faire ci, faut faire ça, ce serait bien de faire ci et faire ça, et puis « on » est passé derrière moi et on a dit : non, ce n'est pas possible, tu n'écoutes pas, JANE, tu fais ci, tu fais ça ! Donc là, tu fais bon, bah stop, quoi.

PASCAL : vous avez signé chez le notaire quand ?

JANE : On a signé au mois d'avril. (18 ?) non, 19. (*Avril 19, d'accord, donc ça c'est pour une cession de parts entre les parents et les enfants*) ouais, c'est ça.

PASCAL : Et quand tu dis au début c'était laborieux, cet exemple / illustration que tu disais où on passait derrière toi pour dire non non fais pas comme ça, ça date de quand ?

JANE : deux ans... (*d'accord, donc ça nous ferait disons été 17. Et est-ce que ça pourrait se reproduire aujourd'hui ?*) Oui. Oui... parce que Max, lui, il est plus à donner la possibilité - comment expliquer ça - Max il va dire "je n'ai pas envie de m'embêter, donc prends les décisions." Pour résumer. "C'est vous maintenant les patrons, vous vous débrouillez, voilà, c'est vous qui prenez la décision". Après, bon, il nos accompagne. Si vraiment t'as besoin, je suis là. Mon père, c'est "Non, moi, faut pas faire ci, faut pas faire ça", il n'y a pas de porte ouverte à la négociation, c'est "j'ai de l'expérience, donc, tu fais ci tu fais ça". Donc, pour résumer, après je ne sais pas ce que dira Bob, parce que mon... Max c'est mon oncle et Joe, c'est mon père, mais pour résumer, toujours mon père a plus de mal à lâcher que Max. Et au bout d'un moment il va te dire "j'en ai ras le bol, vous allez vous débrouiller", voilà, c'est plus sur des coups de tête, mais en général ça reste quand même lui qui veut prendre les décisions en disant « vous vous débrouillerez vous, quand ce sera vous, mais aujourd'hui c'est comme ça ». Mais quand est-ce que ce sera la fin, quoi ? Quand est-ce qu'on pourra être amenés à prendre 100% les décisions ? Et là, aujourd'hui, ce n'est pas le cas.

4 - 19:56 > 22:57 [Institutions, structures] [Rôle des Dirigeants]

PASCAL : Officiellement, l'organisation elle est organisée comment, est-ce qu'il y a des notions de hiérarchie, est-ce qu'il y a des notions de qui est censé gouverner quelle partie, je

sais que Bob est PDG, sur le plan administratif, côté HYPERSOLS, ça doit être encore la même chose, et côté ROSSI, comment ça se passe ?

JANE : Bah moi, je suis DG, et Max il est directeur exécutif, il est à peu près en parallèle, par rapport à moi, mon père il n'est rien. Parce que vis-à-vis du Tribunal de commerce, il ne peut pas avoir de fonction (*ok, il ne peut pas être mandataire social*) ouais, c'est ça. (*D'accord, donc il est conseiller bénévole*). Oui (*rires*). Après, Max il s'occupe de tout ce qui est la trésorerie, les achats. C'est son truc. Mais encore, la trésorerie, faut savoir que Bernadette fait quand même 95% du travail, quoi. Et mon père, lui, il reste dans ses particuliers, mais il chapeaute un peu l'organisation des chantiers il planifie, voilà. Il a en fait ses équipes de particuliers et il s'en occupe. Et accessoirement, il résout, quand il y a vraiment un gros problème compliqué, c'est lui qui appelle le client et qui va au front.

PASCAL : Donc on a dit Avril, on signe chez le notaire, le titre de DG, tu l'as eu à partir de quelle date ?

JANE : à partir du premier janvier. (*Donc même date que Bob...*) ouais.

5 - 22:57 > 37:04 [Mauvais moments] [Trésorerie, bénéfices] [Arrivées / Départs] [Bons moments] [Communication]

PASCAL : Ok, donc dans tout ce paysage, dans toute cette chronologie, est-ce qu'il y a des moments saillants qui sont pour toi de bons moments ou de mauvais moments ?

JANE : C'est facile de raconter plus les mauvais, parce que les mauvais, pour moi c'est quand, à partir d'avril, on a des rendez-vous avec les banques et le bilan n'est pas bon et qu'on est obligés de se défendre, pour qu'ils continuent à nous accompagner. Pour moi, ce n'est pas simple. En fait, quand j'ai commencé il y a 5 ans à l'entreprise, je ne pensais pas que ça serait aussi dur. (*Rires*) Je pensais que ça roulait, je voyais le train de vie de mon père, je me disais tiens, ça va être sympa et tout, en fait c'est beaucoup de soucis, l'entreprise. J'avais des soucis dans mon autres entreprise, mais je faisais partie d'un groupe alors ce n'était pas pareil. Mais, il y a quand même des points positifs, je ne veux pas être tout le temps négative, mais c'est vrai qu'on voit que c'est une entreprise du bâtiment, que ce n'est jamais gagné, quoi, tous les jours faut se battre, aller chercher des nouveaux marchés, et il y a des moments, c'est dur. Et je trouve que ce qui est dur, ouais, c'est quand les résultats ne sont pas bons et qu'on doit se battre, auprès

des banques, que les gens pensent que tout va, chez ROSSI, tout est bien, tout est beau, c'est une grosse boîte, qui fonctionne bien mais en fait, bah non, on est en galère comme tout le monde.

PASCAL : Quand tu dis les gens pensent tout est bien tout est beau, c'est à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise ?

JANE : à l'extérieur.

PASCAL : Et à l'intérieur ?

JANE : à l'intérieur... c'est compliqué, parce qu'on est obligé de leur annoncer qu'on va licencier les gens, que là l'entreprise va mal, donc les gens, ils font des efforts, ils prennent sur eux, ils font des heures, ils essaient de soutenir l'entreprise parce qu'ils savent que ça fait des années qu'ils sont ici, ils ne veulent pas. C'est plutôt dans les bureaux, parce que sur le terrain, il ne se passe rien.

PASCAL : Alors... il y a plusieurs choses, là, tu dis, on est obligé de leur annoncer que l'entreprise va mal, est-ce que tu as un souvenir d'un moment où on a annoncé aux collaborateurs que l'entreprise allait mal ?

JANE : On a eu un repas, je crois que c'était fin d'année 2018, mais je ne sais pas exactement parce qu'en fait on a dû leur annoncer que l'entreprise allait mal et qu'on se séparait de Urbain Moritz, à ce moment-là, ils le savaient aussi, ils ne sont pas bêtes les gens, que ça ne va pas, mais là on leur a vraiment annoncé les choses, quoi. *(D'accord, je pense que c'était vers décembre, ou peut-être novembre, parce que moi je me souviens que, comme il y a eu une époque où en gros, je ne pouvais pas tellement m'organiser avec Bob pour commencer à planifier mes visites, tu vois. Le début, c'était un petit peu chaotique, en plus sur le plan méthodologique, je n'étais pas non plus complètement clair dans ma tête sur ce que je voulais faire, ce qui fait qu'entre le mois de septembre et, pendant les mois de septembre- octobre 2018, en gros je n'arrivais pas à attraper Bob, à le faire asseoir pour lui dire on prend rendez-vous etc. Et je pense que lui n'était absolument pas disponible dans sa tête pour dire à tout le monde voilà, il y a Pascal qui va faire des recherches chez nous etc. Donc, résultat, ce que j'ai fait, c'est... j'ai dit est-ce que je peux par exemple aller voir Valentina ? Ah, oui, tiens, vas-y, vois avec Valentina, elle va être très contente. Résultat, je me suis pointé chez Valentina, je lui ai dit : Valentina, est-ce que ça t'embête si je viens faire des observations sur ton poste de travail*

? Non, pas de problème. On s'est vu, d'ailleurs, à plusieurs reprises, notamment toute la préparation de BatMoney, la mise en œuvre chez HYPERSOLS, pendant toute cette période-là, je suis rentré par la petite porte, sachant que mon but était d'observer l'entreprise toute entière. Mais je suis rentré par la petite porte, et, entre début novembre et début janvier, je n'ai pas entendu un seul mot concernant Urbain Moritz, vu de chez HYPERSOLS. Donc il y a dû y avoir une annonce, mais c'était une annonce côté ROSSI et on n'en a pas trop entendu parler. Juste pour dire comment ça s'est passé dans ma tête... Et donc ça, c'était un mauvais moment ?) c'était un mauvais moment parce qu'un licenciement ce n'est jamais simple, c'est toujours compliqué, parce que hormis que bon, j'avais du mal à collaborer avec lui, c'est un mal pour un bien parce que ce type-là, dans ce qu'il faisait, il était bon, il y avait quand même le fait qu'il était compliqué à gérer, quoi. Après c'était quoi ?

PASCAL : Il y avait les mauvais moments et les bons moments... Qu'est-ce qu'il y a eu comme bons moments ? C'est quoi un bon moment pour Jane Rossi ?

JANE : Bah, je ne sais pas, c'est... (*silence*) quand j'ai une satisfaction au travail, c'est un bon moment quand je me dis que je ne fais pas ça pour rien, il n'y en a pas beaucoup. Moi, je viens d'une famille où on ne se félicite pas, on ne se remercie pas, on ne se fait pas de compliments, on est un peu durs, et dans ma vie personnelle, ça se ressent, mais après ce n'est pas Max ou Bob ou mon père qui va me dire ah oui, ce que tu fais c'est bien. C'est des personnes extérieures, qui vont dire c'est bien, félicitations, des choses comme ça. Pour moi, c'est ça les bons moments, après, c'est aussi, ça m'est déjà arrivé qu'un peintre me dise oui, avec vous c'est bien, il y a du dynamisme, enfin, voilà, ce sont des petites choses dans le quotidien, ce n'est pas grand-chose mais ça permet d'avancer et de se dire bon, c'est bien tout le monde est content.

PASCAL : et quand est-ce que c'est arrivé pour la dernière fois ?

JANE : (*silence...*) quand est-ce que c'est arrivé pour la dernière fois... ? Peut-être, quand j'ai fait l'entretien d'un gars, c'était au mois d'avril, qui m'a dit, de toute façon, ton père maintenant il est out, il faut qu'il s'en aille, et c'est toi qui dois reprendre l'entreprise, plus parler avec les gens, toi tu parles plus avec les autres, voilà, c'est peut-être à ce moment-là, on va dire... Après les ouvriers sont casse-pieds, il y a des moments où ils ne sont pas contents, vis-à-vis de l'entreprise, mais on peut... et puis ils se parlent tellement entre eux pour dire n'importe quoi, enfin ça reste des gens de chantier, mais je pense qu'ils ont besoin aussi d'un renouveau, quoi, parce que parfois, travailler avec mon père, ça peut être démotivant, je pense que mon père, son

côté où il en a marre et il veut baisser les bras, il le retransmet à ses équipes. (*Ouais, d'ailleurs, il faudra que je fasse quelques entretiens avec des ouvriers. Je ferai ça plutôt en septembre. Ou peut-être la période où l'activité est plus creuse. parce que eux de leur point de vue, les changements ils vont certainement les repérer d'une autre façon, tu vois quand tu dis par exemple, ils ont besoin de renouveau, ou bien qu'un gars se rend compte que tu parles plus avec les ouvriers, comment vu de chez eux, ça se manifeste, tiens, on voit Jane plus souvent, ou alors, c'est pas tellement qu'elle nous parle plus souvent, mais c'est la façon qu'elle nous parle, qui est tellement différente qu'on a l'impression qu'elle nous parle plus, simplement parce qu'elle nous écoute mieux, enfin tu vois*) oui, leur point de vue, et puis le fait de pas se retrouver devant la direction (*tu vois, c'est ça que j'essaie d'attraper, c'est la différence entre la qualité du temps et la quantité du temps. C'est ça mon sujet. Donc tu peux très bien avoir, genre trente occasions de discuter avec l'un et ce n'est pas des moments agréables, tu peux avoir une ou deux occasions de discuter avec l'autre, et il dit, elle nous parle plus ! Et la différence, elle n'est pas dans le plus, elle est dans "elle nous parle"... Et là, en fait on parle de qualité et non pas de quantité.*)
Ouais, bien sûr.

6 - 37:04 > 47:04 [Communication] [Réunion du lundi] [Institutions, structures] [Quantité de temps (gain-perte, délai)]

PASCAL : Alors, parmi mes observations, il y a quand même un truc important, c'est la réunion du lundi ! Par exemple, hier, j'ai été impressionné quand je suis arrivé, il était 16h26, et tout le monde était autour de la table, et on était en train de discuter un point d'organisation, qui était les congés maternité de Sandy. Donc, j'ai eu l'impression tout à coup, d'être dans une réunion efficace, une réunion normale, quoi, où les gens se parlent (*rires*) pour arriver à décider et à s'organiser.

JANE : Ouais, et pourtant au final, quand tu vois le bilan, ce n'est pas.... fructueux. (*Ouais ?*) Parce que, en fait à la base, le souci c'est que moi j'arrive vraiment à discuter quand il n'y a pas mon père et Max, parce que je les écoute, j'attends qu'ils me posent des questions, même eux, parfois, ils sont plus à l'aise, parce qu'ils savent qu'ils ne vont pas être jugés, quoi, et du coup j'arrive plus à structurer le truc. Quand il y a Max et mon père, les gens se renferment un peu. C'est plus compliqué parce que les thèmes de la réunion sortent souvent... on s'écarte toujours du thème, on n'arrive jamais à fixer. Tu n'as qu'à voir le lundi, il y a toujours un moment donné

où une anecdote fait que "poup" on sort, et donc faut recadrer le truc. Mais, moi j'avais fait cette réunion-là, en disant on se voit juste avant la réunion du lundi, pour pouvoir organiser justement le congé maternité de Sandy, bien que... c'était quand même pas mal organisé depuis quelque temps, et savoir aussi, pour les chantiers, l'organisation de cet été.

PASCAL : Tu sais, je me suis inventé des petits signes de sténo, faciles pour prendre des notes rapidement, et j'en ai trois qui sont marrants, ça # ça veut dire couper la parole, ça OO ça veut dire deux conversations en même temps, et ça ∂ ça veut dire changement de sujet inopiné. Et voilà, mes notes sont pleines de ces signes-là, changement de sujet inopiné, couper la parole et deux conversations en même temps. Et bah là, je vois des changements, par exemple couper la parole, ça arrive moins. Par exemple en janvier février, cette réunion du lundi, elle était presque insoutenable. Pour moi, elle était presque insoutenable. Parce que c'était en permanence haché par des coupage de parole, par des changements de sujet (*ouais... et Madame machin !*) oui ! (*Madame ceci*) et t'as un schéma, c'est toujours une personne, une ville, un concurrent, parfois une technique, une autre ville, tiens, lui aussi il fait des ciments rouges, ah, oui, comme untel, mais untel, c'est un con. Pourquoi c'est un con ? Tiens, au fait on a répondu à madame Untel pour son devis de machin ? (*C'est tout-à-fait ça ! Rires*) Tu vois, et du coup, la conversation est complètement déstructurée...

JANE : Ah, c'est dommage, t'as pas fait... on avait eu l'assemblée générale de l'entreprise. Soit, ils nous disaient on la maintient, c'est quand il a fait très chaud, il y a trois semaines. Il y avait l'avocat, il y avait mon père, moi, Bob et Max. (*Et vous l'avez faite finalement ?*) On l'a faite. Le mec, il parle, on commence, et... "ouais, mais ça tombe bien parce que moi je voudrais dire ça..." "Non, mais ce n'est pas possible, on ne peut pas faire ci" et puis après mon père qui dit "Et au fait, Bob, t'as parlé de ceci-cela ? Et qu'est-ce qu'on fait pour ça ?" Et je lui dis, après ça part sur Colette, "oui, on verra avec Colette !" Et moi, trois quatre fois, je devais recadrer. "On est là pour l'assemblée. Maître Graveaux n'est pas là pour écouter nos déboires de l'entreprise" "Oui, mais c'est important de le dire, il faut le dire !" Enfin, une réunion qui devait durer trente minutes, ça a duré une heure et demie, parce que c'est toujours comme ça... Alors, l'avocat, il dit, j'écoute, pas de souci" au bout d'un moment, je dis j'en ai marre, ça ne va pas durer trois heures, moi j'ai du boulot, je ne peux pas rester. Donc du coup il a fini son blabla, on a signé, je suis partie. Ça part dans tous les sens, tous les sens, tous les sens. Et là, effectivement, dans les réunions du lundi, - moi, je n'y vais pas tout le temps - j'ai vu quand même une nette différence, parce que oui, les gens parlent, mais t'es obligé de retirer les éléments perturbateurs, qui sont mon père et Max. Max, lui, il sait à un moment donné, se mettre

en retrait, et écouter, sauf que mon père lui, il ne sait pas le faire. Donc c'est Mme Muchemuche, Fanny vous avez pensé à Mme Truc... Et à la réunion de ce lundi, c'était à peu près stabilisé, sauf qu'à un moment, ça a quand même parlé de, enfin c'est reparti, on a eu à peu près ce système-là. (*Oui, oui...*) Mais, bon, ça a été. Mais c'est compliqué, hein ? Moi, quand je fais une réunion, je me note des thèmes, pour ne pas perdre le fil de la réunion, mais ce n'est pas simple, parce qu'il y a toujours Max qui fait "ahah, au fait on a reçu encore un règlement de machin", et puis rrrrrr, ça part, ce n'est vraiment pas simple. Bob, ce qu'il arrive à modifier, c'est qu'il a une structure dans sa réunion, en disant : venez avec vos feuilles, on parle des chiffres, on note sur le tableau ce que chacun a fait pendant deux semaines, après on parle chacun son tour, avant il n'y avait pas ce truc central, et ils restaient trois heures sur les particuliers, et après les autres, peut-être elles avaient le droit de parler si elles avaient le temps. Et si elles étaient encore motivées par la réunion parce qu'on en peut plus d'entendre le même baratin toutes les semaines. C'est un peu la clé. Ça c'est leur problème. Mon père, c'est pareil. T'as jamais fait un planning, ici ? Participer au planning, c'est, avant on le faisait le vendredi, maintenant on s'est dit non, le vendredi les gens ils en ont marre, on va le faire le jeudi, et finalement, ils en font tous les jours, à partir de 17h, les conducteurs de travaux, ils ne peuvent pas bosser, parce qu'il faut se mettre au planning, écouter, et puis c'est toujours la même chose, c'est la grille de mon père, donc machin, ceci-cela, nanana... OK. Après on passe aux deux grilles suivantes, Kurt, Vlad. C'est plus rapide. Le lendemain on recommence. On reedit les mêmes choses. Machin, ceci-cela... Moi, au début, j'ai participé, puis je leur ai dit non, moi j'ai autre chose à faire, quoi. Si c'est pour répéter que Joseph X va chez Mme Michemiche, Je n'ai pas besoin de ça, mais c'est ancré dans les mœurs... Il y a des trucs qu'on ne pourra jamais bouger...

7 - 47:04 > 52:56 [Nature du travail / outils, informatique] [Quantité de temps (gain-perte, délai)] [Chantiers] [Rôle des Dirigeants] [Styles comparés / générations]

PASCAL : Alors ça, ça m'intéresse... Qu'est-ce qu'on ne pourra jamais bouger, à part le chien ?

JANE : Tant que mon père et Max seront là, on ne touchera pas le planning, ça restera toujours le planning... Il faut faire un planning, je ne dis pas, faut planifier les choses, sauf que je ne pense pas qu'il faut le faire toutes les semaines... En fait, à l'époque, quand mon mari travaillait ici, il me faisait la même réflexion, en disant ça dure quatre heures... ! Ils se sont quand même améliorés au fil des années, parce qu'avant, ça commençait à 18h et ça se finissait à 20h. (*le*

planning ?) ouais, le vendredi... les gens en avaient ras le bol, quoi, maintenant il l'avance, il fait à 17h, ou 16h30 et il finit à 18h. Moi, parfois je me fais engueuler parce que je n'ai pas vu le planning, "mais Jane, il faut aller au planning ! Faut mettre les cartons, faut vérifier le planning ! Faut regarder au planning !" Je m'en fous du planning, je ne vais pas aller au planning juste pour le plaisir d'aller au planning. J'y vais si vraiment, j'ai une utilité, quoi. Donc ça, c'est son petit confort...

Après, la deuxième chose, c'est que mon père, sur certains devis un peu sensibles, il repasse toujours derrière, donc les filles elles passent sur son bureau et il modifie les montants, s'il faut, il dit mais moi, je ne suis pas d'accord, là je ferai peut-être une petite remise, voilà.

Et la troisième chose, c'est que mon père, il considère que le matin, il faut absolument à 7h30, quelqu'un de la direction, alors lui, il y est tous les matins. On a un directeur de travaux, c'est lui, la direction le matin. Oui, mais non, il faut que toi tu sois présente. Bon. Je lui dis tu veux que je fasse quoi ? m'asseoir sur une chaise, et regarder tous les gens défiler, pour aller prendre leur pot de peinture ? Moi, à 7h30, j'ai autre chose à faire... "Oui, alors si ce n'est pas toi ce sera Bob. Je dis Bob, tu ne le feras pas venir à 7h et demie, ça n'existe pas pour lui, (*il n'est pas du matin... rires*) ce n'est pas une heure très normale, donc je dis, il y a deux conducteurs de travaux, bientôt trois, t'as un directeur de travaux, je considère que c'est à lui (*alors, directeur de travaux, c'est qui ?*) Kurt. (*C'est Kurt, d'accord. Et conducteur de travaux, c'est...*) Vlad. Et là, à partir du 1er aout, Bob a embauché un conducteur de travaux qui s'appelle Maurice et lui va s'occuper du XXX. (*D'accord. Je parie qu'il habite dans le XXX ?*) Non, il habite à côté de C, mais les conducteurs de travaux, c'est difficile à trouver. (*Enfin peu importe donc normalement, toi tu dis, ces trois gars pourraient être là pour représenter la direction ?*) Bah, oui, si vraiment il y a une question très importante, après moi je suis joignable au téléphone, pas de souci, mais je considère que ce n'est pas des urgences qui ne permettent pas à la personne d'aller bosser sur son chantier. Voilà, t'appelles un peu plus tard, ou si vraiment c'est urgent, tu m'appelles et tout peut se régler au téléphone, maintenant, je fais du télétravail, mais ça c'est...

En fait, ils sont un peu encore dans la méthode où un salarié doit arriver à 7h et demie, partir à 19h, il doit faire des heures, il a un quota de présence, voilà. Aujourd'hui un salarié, s'il est efficace toute la journée, il n'a pas besoin de rester ici jusqu'à 20h, quoi, maintenant il y a du télétravail qui existe, c'est une méthode à l'ancienne, moi, je considère que c'est le résultat qui compte, s'il y a du résultat, que les chantiers sont gérés, je ne vois pas pourquoi le mec serait obligé d'être là H24 sur place...

8 - 52:56 > 1:04:37 [Réunion du lundi] [Bons moments] [Mauvais moments] [Communication]

PASCAL : Et, alors justement comment est-ce que ça évolue, ça ? Est-ce qu'il y a des moments qui marquent un changement, un avant, un après, ?

JANE : A part au planning, où on a changé l'heure, il y a la réunion, avant, la réunion se faisait le mardi matin (oui, oui, j'avais assisté une ou deux fois, je crois) et donc là, je leur avais dit le mardi matin, ça bloque tout le monde, faudrait la faire le lundi. Alors ils ont dit "on la fera à 17h30 !" Bah non, à 17h30, les gens qui se barrent à 18h15 pour aller chercher leurs gosses, si vous arrivez en plus en retard, elle commence à 18h, la réunion, c'est là que j'avais dit, on va la mettre à 16h, 16h30, maintenant c'est compliqué parce que Bob, il n'est jamais à l'heure (ah, bon ???) donc bon. *(Mais c'est normal, parce qu'il se déplace beaucoup, il a des petits aléas...)* ouais, mais bon, c'est récurrent, la réunion c'est tous les lundis, donc faut bloquer, se dire le lundi à 16h, je ne prends pas de rendez-vous.

PASCAL : Alors, la réunion du lundi, tu dirais que c'est un bon moment ou un mauvais moment ? Je sais que tu n'es pas tout le temps présente, mais disons les moments où tu es là ?

JANE : Je pense que c'est un bon moment, c'est mieux depuis quelques mois. Avant, je me souviens, c'était lourd, quoi, on sentait que c'était une obligation plus qu'autre chose, ils sortaient, parfois ils venaient dans mon bureau, ils disaient on a encore parlé des chantiers de Fanny et de Joe... !

PASCAL : Tu as vu l'exercice qu'on a fait à la fin, avec le ROTI, l'impact de cet exercice là c'est tout simplement de demander aux participants de porter un regard sur la qualité de la réunion, et de l'exprimer. Simplement ça, ça veut dire que le point de vue du collectif à de l'importance, et pour moi, ça touche un point - là je mets ma casquette de consultant, tu vois - ça touche un point clé qui est "est-ce que j'écoute les autres ou est-ce que je laisse les mots sortir de ma bouche ?" et aujourd'hui la réunion souffre de ça, c'est à dire d'un manque de discipline de parole, et la discipline de parole ça va avec la réactivité. Dans une réunion où on n'est pas une seule seconde capable de se dire "ce qu'on fait là, est-ce que c'est bien ou pas ?" et de regarder, d'avoir un point de vue sur ce que l'on est en train de vivre. C'est normal que ça ne peut pas évoluer, et en fait à chaque fois que ça évolue, c'est parce qu'on commence à parler de

la réunion en elle-même. Et si la qualité de la réunion peut devenir un point qui est abordé, c'est un truc tout bête, mais un point qui est abordé en trois minutes à la fin : "c'était une bonne réunion, ou ce n'était pas une bonne réunion ?" c'est ce que font beaucoup d'entreprises maintenant, et simplement ça, après ça fait son chemin dans la tête, et tout le monde sait que quand il prend la parole, qu'il fait un truc, à la fin de la réunion, on va dire c'était une bonne ou ce n'était pas une bonne ? Et du coup, ça rétroagit et après on dit ah, je sais, il faut pas que je dise ça, ah oui, faut pas que je fasse ça, et à mon sens, - je dirais pas que c'est spécial chez ROSSI parce que c'est le cas dans beaucoup d'entreprises mais je trouve que c'est particulièrement caractéristique, voire caricatural dans cette maison - c'est l'absence de discipline dans le dialogue, alors que, dans certains moments, notamment quand je suis là, on voit qu'on fait des efforts pour parler d'une manière plus maîtrisée...

JANE : Non, la communication, ici, c'est plutôt en gueulant. On pourrait se dire, tiens, entre Max, Bob, mon père, moi, on s'écoute, mais non, non... Limite, parfois, je me dirais presque : je ne dis rien, parce que je sais qu'on va me couper la parole. Ici, c'est très flagrant, mais il y a beaucoup d'endroit où la discipline de la parole, c'est compliqué, les gens ont du mal à... Moi, je sais dans ma vie perso, mon mari parfois il me fait des reproches en me disant tu as écouté ce que je t'ai dit ? parce qu'en fait, je pense tellement à lui répondre, à enclencher la parole, que je n'écoute pas forcément ce qu'il dit. En fait, l'oreille fonctionne ...

PASCAL : mais tu t'en rends compte et tu es capable de dire quelque chose sur ça, ce qui est pour moi, déjà énorme, tu vois, en termes de réflexivité parce que, tu vois déjà être capable de se rendre compte qu'on est en train de fonctionner d'une certaine façon, et de le dire, c'est déjà le fruit d'un travail considérable.

JANE : alors tu vois, il y a un autre système ici, encore mieux, c'est que parfois ils t'entendent mais ils ne t'écoutent pas. En fait tu lui parles, et il n'est pas là. (*Snap ! Jane claque des doigts devant mon visage...*) alors après tu fais un test, tu demandes "qu'est-ce que je t'ai dit ?" "euh, euh, ce n'est pas le moment... grrr". Capter l'attention, c'est autre chose. Il leur faudrait une formation à la communication, ce serait bien... (*Bah, disons que pour quelqu'un qui est censé n'avoir plus aucun rôle dans l'entreprise, est-ce que c'est le moment d'investir dans une formation à la communication, est-ce qu'il ne vaudrait pas mieux réserver ça aux nouveaux embauchés ?*) Et là, dans les salariés ROSSI, tu les as eus en entretien ? (*Pour l'instant, j'en ai eu trois. Sandy, Max et toi, c'est le troisième. Et là tout de suite, j'ai Bernadette. Je vais essayer de voir le maximum de monde, au minimum je vais voir tous ceux avec qui j'ai fait des*

observations, tous ceux qui ont participé au moins une fois à la réunion du lundi, donc ça veut dire Kurt, Vlad, les deux, et puis voilà. Après, je vais peut-être échantillonner parmi les ouvriers, parce que je ne vais pas pouvoir voir tous les gars maison, mais si je peux avoir deux trois volontaires parmi les gars, ça sera bien. Pour la chronologie. Et après, peut-être, peut-être, la cerise sur le gâteau, c'est : je ferai passer des questionnaires, des trucs où tu coches, tu vois, du style : combien de fois vous avez pensé ça dans l'année qui vient de s'écouler, combien de fois vous vous êtes dit cette phrase-là... ?)

PASCAL : Ok. Est-ce qu'il y a d'autres choses qui ont envie d'être dites ? (Non...) de toute façon, on se reverra...

Entretien Bob Rossi (PDG) 2019_10_25

[Rappel : pour maintenir la cohérence de chaque prise de parole et rendre la lecture plus fluide, lorsqu'un des deux interlocuteurs s'exprime, les réactions brèves de l'autre sont consignées en italique, et réciproquement.]

1 - 00:00 > 15:01 [Inputs / induction Pascal] [HYPEROLS vs ROSSI] [Réunion du lundi]
[Capital-Actionnariat] [Arrivées / Départs]

PASCAL : Comme tu le sais, j'ai fait des observations ethnographiques, c'est moi qui ai fait des observations, donc c'est moi qui étais l'instrument de mesure, alors pour éviter les erreurs, je corrobore mes observations en prenant le point de vue de toutes les personnes qui ont participé à ce que j'ai observé, pendant la même période, pour voir comment c'était de leur côté. Donc en fait, ce que je vais te demander, c'est un récit de tout ce qui s'est passé concernant l'entreprise ROSSI et HYPEROLS, depuis... alors pour toi, c'est un peu particulier (*oui, quand même...*) ouais, en gros on va dire depuis que je t'ai parlé pour la première fois de faire une observation de terrain c'est-à-dire pour toi, c'est depuis avril, (*mais non...*) mais si, c'est consigné dans mon cahier de recherche, (*les réunions du bureau d'étude ont commencé avant...*) le premier déjeuner, dans mon journal de recherche, c'était avril 2018. (*Alors pourquoi tu venais avant, alors ? à partir de janvier, février...*) du tout, non, j'ai commencé à venir la première fois en juillet 2018, (*ah oui, c'est ça*) et là je te parle d'avril (*c'est encore avant...*) oui, avril est avant juillet. (*Eh bien non, ça dépend !*) On parle d'avril 2018 (*ah, 2018 !*) oui, pas 2019 ! (*Oui oui, là je comprends mieux !*) donc depuis avril 2018, j'ai commencé à te dire tiens, je fais une thèse, est-ce que ça pourrait être acceptable, (*ça fait déjà un an et demi...*) ouais, ça fait un an et demie. Et donc l'idée c'est que tu me racontes tout ça avec comme focus les moments importants, les moments marquants, les bons moments, les mauvais moments, tu vois, puisque mon truc c'est vraiment qualité du temps, quantité du temps. (*Ah ouais, déjà là, il faut faire appel à sa mémoire*) absolument, alors je pourrai t'aider pour ça.

BOB : Donc, au départ, si je me souviens bien, tu venais sur des réunions de planning, chez HYPEROLS, et tu as commencé ensuite à venir sur des réunions de métresseurs, du mardi matin, chez ROSSI, auxquelles je ne venais plus, puisque c'est des réunions qui ne me convenaient pas, qui ne m'intéressaient pas, dont le ton était inapproprié à ma politique. Les réunions du

vendredi après-midi par contre je les aime beaucoup, et je crois que ça correspond aussi au moment où on les a arrêtées, malheureusement, parce qu'Antonio, un de nos conducteurs de travaux, principalement, voulait essayer une autre formule. Depuis des années, je ne sais pas combien de temps, Antonio est chez nous depuis longtemps, il se plaignait de ces réunions du vendredi après-midi parce que c'était le vendredi après-midi, c'est presque le weekend, on est fatigué, et ce n'est pas le moment de faire des réunions, sauf que de l'extérieur, ça a toujours été une réunion qui était extrêmement bénéfique pour nous, d'après ce que moi je ressentais. (Là, tu me parles d'HYPERSOLS) eh bien oui, parce que c'est comme ça que tu as, que ça a commencé, on a commencé sur des réunions HYPERSOLS, au tout début. Tout ça pour dire que cette réunion, finalement on a dit à Antonio, d'accord Antonio, quand est-ce que tu veux faire cette réunion ? On va la faire le mercredi après-midi. Est-ce que tu as le souvenir d'être venu à une réunion du mercredi après-midi ? *(moi j'ai assisté une fois à une réunion, au temps du beaujolais, donc novembre 2018, c'était la dernière réunion où il y avait Charles, au moment du biseau entre Charles et Hans)* D'accord, donc il y a eu une réunion, parce que il n'y en a pas eu d'autres, il nous a demandé de faire un petit planning, comme tu vois, ce qu'on a fait, avec un aménagement un peu à la ROSSI, pour essayer de... je trouvais ça pas mal aussi, d'uniformiser nos méthodes, avec les petits cartons, pour après... à ce moment-là Sanjar n'était pas encore là, le directeur commercial et technique, et quand il est arrivé qu'il a vu ça, il a dit « qu'est-ce que c'est que ces méthodes ancestrales ? » Mais, ce sont des méthodes où on uniformise, ce qui était une bonne idée. Aujourd'hui, ça ne fonctionne pas du tout. *(Tu parles des tableaux avec les petites cartes ?)* Ouais. Ça ne fonctionne pas du tout. Il n'y a pas de réunion le mercredi, il n'y a plus non plus de réunion le vendredi après-midi, sauf quand je dis allez, on se fait une réunion, cet après-midi, bref. Donc ensuite, il y a eu donc ces réunions du mardi matin, chez ROSSI, en fait, je ne sais pas par quel bout le prendre, mais pour moi, fondamentalement il ne s'est pas passé grand-chose, c'est-à-dire qu'on était pas encore passés chez le notaire, j'avais pas encore récupéré les parts de ROSSI, ça faisait des années et des années que ça trainait, on a essayé de valoriser les sociétés, ça fait deux ans qu'on valorisait les sociétés, et le temps de les valoriser, elles avaient déjà évolué, tu valorises une société en 2017, tu mets un an puis, mince on est en 2018, donc il faut la revaloriser, et il se trouve qu'en 2017, HYPERSOLS a failli faire faillite, on a fait des licenciements économiques, on a pris des mesures d'économie à tous les niveaux, prise de risque aussi, sur le marché, là j'étais extrêmement concentré sur le sauvetage d'HYPERSOLS, donc ça voulait dire évidemment, quand l'entreprise ne va pas bien, tout le monde s'en va, les banques, les partenaires, les fournisseurs, on s'aperçoit que finalement on est tout seuls, enfin, l'entreprise est toute seule, je

parle pas de ma personne puisque tu vois que à part Charles, qui en a profité pour nous quitter alors qu'on venait de faire un plan de licenciement et que j'avais demandé aux conducteurs de travaux « qui reste dans le bateau, qui en veut, parce qu'il va falloir que je me sépare d'un », donc Charles était parti pour rester (!) et puis trois mois après, il est parti. Voilà, il a abandonné le bateau. Bon, c'est un mal pour un bien, on a trouvé Hans qui est un bon garçon. Mais tout ça pour dire qu'on a passé une année très compliquée, et on a redressé HYPERSOLS. Tout en ayant un œil sur ROSSI. Qui se cassait la figure en même temps. C'est-à-dire qu'en 2018, l'entreprise ROSSI a perdu à peu près autant d'argent que HYPERSOLS en 2017, sauf qu'il y avait plus de capitaux propres, même si pas vraiment, mais bon. Donc là, il se trouvait encore la question de la valorisation d'une société qui vient de perdre beaucoup d'argent. Je ne vais pas donner de chiffres parce que je suis enregistré, mais il suffit de regarder les bilans. Donc quid de la direction, qu'est-ce qu'on fait, est-ce qu'on reprend ROSSI, alors que c'est une société qui est en perdition, qui perd de l'argent depuis sept ans, dont la direction est dans le déni permanent. Donc, quand tu m'as fait part de ta volonté de venir faire une thèse sur la transition managériale, si à l'époque je t'ai répondu « pourquoi pas ? » c'est parce que moi-même je n'étais pas sûr de reprendre ROSSI, vu la situation, j'ai des conflits permanents avec mon père et mon oncle, que je suis déjà fatigué de sauver HYPERSOLS et qu'il faut maintenant sauver ROSSI. Tout en maintenant HYPERSOLS, donc le chantier est de plus en plus compliqué. Et puis c'est toujours difficile de prendre des décisions parce que ça impacte sa vie privée, aussi, son équilibre, dans le privé, dans la famille, dans mon couple, qui d'ailleurs n'a pas résisté. Tout ça, est-ce que c'est lié, certainement, parce qu'on a forcément des préoccupations différentes et un affaiblissement financier, un affaiblissement de l'écoute et puis, quand ce n'est pas assez solide, eh bien ça ne tient pas, et après il y a toutes les problématiques de famille... Bref, quand tu m'as proposé ça, je me suis dit Pascal, je l'aime beaucoup, ça peut être une élément déclencheur dans ma prise de décision, et ç'a été le cas. Ton importance est considérable dans ce qui s'est passé, en tout cas psychologiquement pour ma part. Donc j'ai pris ça comme un message de là-haut, quelque part, cosmique, j'ai un type que j'adore, qui véhicule des idées auxquelles j'adhère, et qui vient, comme ça, par l'opération du Saint-Esprit, donner sa tendance, enfin, intégrer comme ça l'histoire. Je pense que pour moi, ça a été salvateur. Que tu sois avec nous, le fait que tu participes aux réunions, que tu sois là, un peu le fantôme d'une nouvelle idée qui se propage comme ça dans les deux entreprises, quelque part ça a déjà apaisé les tensions, ça a calmé les caractères, parce que comme ça, il y a un « sage » qui est là, qui nous apporte une autre vision des choses et qui nous conforte, mais sur un mode beaucoup plus passif, calme, pacifique, pas passif (*rires*) pardon. Si, passif aussi, parce que pas de transpiration d'idées, que des petites

touches, comme ça de temps en temps, donc plutôt passif effectivement mais présent (*on appelle ça non-participant en ethnographie*) c'est ça. Donc voilà, à partir de ce moment-là, il y a eu des décisions qui se sont accélérées au niveau des transmissions des parts, puisqu'avec Jane, on est devenus actionnaires de l'entreprise ROSSI, et salariés, et puis surtout la direction de ROSSI, c'est-à-dire mon oncle qui avait repris la présidence pendant quelques mois, qui a fait part de sa volonté de ne plus la garder, il a fallu prendre une décision, est-ce que je prends la présidence ou pas, ce que j'ai fait. Puis, quand tu prends la présidence de l'entreprise ROSSI, derrière, il y a une obligation de résultat, c'est trop tard, on peut plus faire machine arrière. Donc ça s'est décidé en janvier 2019, c'est assez récent, ça ne s'est pas tout à fait passé comme je l'avais envisagé parce que les parts ont été revalorisées avec des notaires que je ne contrôlais pas, et grâce à Jane et à moi, les autres sœurs et cousins ont eu un beau petit billet, et on est très fiers de ça, nous on a eu des parts de société dont les capitaux propres ne valent rien...

PASCAL : d'accord, donc quand tu dis autres sœurs, cousins ...

BOB : Eh bien ma sœur par exemple, et puis mes cousines, les deux autres, ont touché chacune un beau billet, et on a appris cela le jour de la signature chez le notaire, ce qui m'a valu une intervention de la part de ma petite sœur qui m'a dit Bob, ne t'inquiètes pas, je ne prendrai jamais rien sur l'entreprise ROSSI, je ne m'y suis jamais intéressée, je ne mérite pas de profiter de quoi que ce soit, et quand tu as vu le chèque qu'elle a endossé avec mon beau-frère, tu dis au moins on aura fait plaisir, j'espère qu'on va nous inviter au restaurant, ce qui n'a pas été le cas. (*Rires*) Parce que nous avec Jane, on prend une société pourrie, qui n'a plus de capitaux propres, qui ne vaut rien, en contrepartie vous vous avez un bel appartement. Chacune. Donc ça a été encore un sujet de tension, parce que mon père n'a pas supporté mes réflexions, bien entendu, mais j'assume. J'assume. Donc pour revenir à notre histoire, il ne faut pas que je confonde mon histoire avec... enfin, c'est difficile (*ouais, c'est peine perdue, parce que c'est ton histoire aussi, quoi*). Eh bien oui, mon entreprise c'est comme mon enfant, c'est mon histoire.

2 - 15:01 > 32:20 [Styles comparés / générations] [Rôle des Dirigeants] [Entreprise libérée] [Le Business] [Réunion du lundi]

PASCAL : Alors justement, quand tu dis « mon entreprise », est-ce que ça a le même sens aujourd'hui pour toi que ça avait il y a un an ?

BOB : Eh bien disons qu'on se connaît depuis plus longtemps que ça et si tu fais allusion au mode de management qui va être « l'entreprise » plutôt que « mon entreprise »,

PASCAL : Non, non, pas du tout, je pensais mon entreprise HYPERSOLS, ou mon entreprise ROSSI ?

BOB : Ah, non pour l'instant ce n'est pas encore ça. Pas du tout. Pour l'instant ça n'a pas vraiment évolué, enfin, si, aujourd'hui je me sens les deux, je me sens HYPERSOLS d'abord, et ROSSI ensuite. Je ne me sens pas encore vraiment ROSSI. Parce que je ne le vis pas au quotidien, dans le cœur, je suis plutôt sur les organes annexes, comme le commercial, la gestion de la psychologie dans l'entreprise, on va dire, assez globale, parce que même au niveau des ouvriers, je sais que j'ai eu un impact intéressant. Mais je ne suis pas au niveau du fonctionnement du terrain. Là c'est vrai que je ne m'en occupe pas du tout. De temps en temps, je visite un chantier, je m'intéresse, je suis un petit peu de loin, un chantier que j'ai ramené à l'entreprise ROSSI, mais je ne me sens pas habité complètement. Je pense que quand les anciens seront partis, ce sera différent. Aujourd'hui, on ne m'en laisse pas la possibilité non plus, c'est la transmission qui ne marche pas bien, c'est : on veut transmettre mais on fait tout pour que ça ne marche pas. Parce que sans nous, ça ne peut pas marcher, on est trop importants.

PASCAL : mais, là on arrive au point le plus complexe et je ne veux pas te donner d'info par rapport à ce que je récolte dans mes entretiens, mais par rapport à mes contacts et mes relations avec l'entreprise ROSSI, dans leur esprit, c'est toi le patron. C'est une bascule qui s'est faite depuis on va dire avril-mai-juin tu vois depuis le printemps 2019, que j'ai vue moi pendant la réunion du lundi et avec toutes sortes de petits déchirements, de petits déplacements, etc. tu vois ? Mais aujourd'hui, vu d'où je suis, tu es plus comme « le patron » de ROSSI, mais un patron avec un style très particulier qui ne se montre pas physiquement, ce qui correspond au reproche de Joe "il faut être là physiquement etc." mais vu de la plupart des salariés, le patron, c'est Bob, et Bob est un patron qui n'est pas beaucoup là mais quand même il est là, mais qui n'intervient pas et qui n'interfère pas. C'est-à-dire qu'en fait, ton sentiment que tu as de ne pas être réellement le patron, correspond, vis-à-vis de l'intérieur de l'entreprise, à l'image d'un patron d'entreprise libérée. (*Oui.*) C'est-à-dire qu'il y a une autonomie des salariés et une coordination entre eux, qui est en train de se construire.

BOB : Eh bien c'est ce que... alors ça tombe bien, parce qu'effectivement, c'est une philosophie que tu m'as déjà amenée il y a cinq ans, en 2013, je crois, et c'est vrai que ça m'a beaucoup plu, et ça m'arrange en plus, ça m'arrange parce que c'est compliqué de décider de tout, de la couleur du PQ, jusqu'à la dernière signature d'un gros marché, quoi, et ça c'est pénible. Moi, c'est même quelque chose qui m'a toujours usé. Que les gens systématiquement

viennent me demander mon avis sur tout. A un moment donné, je me suis dit, j'ai loupé quelque chose, ce n'est pas possible. Les salariés doivent prendre leurs responsabilités, et j'en ai marre d'entendre le patron, ce n'est pas un vrai patron, il n'est pas là à tel moment, on ne le voit jamais, etc. Et aujourd'hui, grâce à cette... alors, pour l'instant, l'entreprise libérée, on ne l'a pas vraiment évoquée de manière forte sauf depuis qu'on a décidé de faire cette libération de la communication, et ça c'est un basculement à mon avis qui va être très intéressant, on y arrive finalement à ça, c'est-à-dire que moi mon style il est libéré, le fait de l'annoncer et de le poser, je pense que c'est pas bon, on l'a vu en 2013, ça n'a pas fonctionné parce que c'était trop violent, aujourd'hui on le fait par petits thèmes, on choisit des thèmes, on choisit ça mais demain on va peut-être choisir « comment libérer l'Atelier? » et je pense que c'est comme ça qu'il faut qu'on fasse, c'est actionner comme ça certaines personnes dans l'entreprise, par thèmes, pour que chacun comprenne que c'est comme ça qu'on va fonctionner, d'une manière globale, mais gentiment, doucement. Tout le monde va, petit à petit, prendre plus de responsabilité (*fais-moi penser, à table, on en parlera parce que j'ai une idée très précise sur le sujet*). Ouais, d'accord. Donc en fait, l'idée, ce n'était pas que tu viennes pour libérer l'entreprise, le but c'était de t'accepter dans nos réunions, dans notre vie, parce que tu fais une thèse sur la transition managériale. Sauf que, pendant cette transition managériale qui à la base, pourrait être imaginée très simplement comme "Jane et Bob vont remplacer Joe et Max", donc une transmission de l'entreprise ROSSI, surtout, Sauf que, en plus de ça, moi-même je suis en transition managériale, donc c'est bien parce que ça se fait en même temps, c'est un déclic, un déclencheur. Je me suis toujours dit : comme je vais pouvoir reprendre l'entreprise ROSSI, avec mon style, il se trouve que mon style, toujours, quelque part, correspondait à ce mode de management, libéré, sans que je le sache vraiment, sans que ce soit posé par écrit. Et ça tombe très bien, donc je surfe sur ça, je me dis ok, ça y est, ça me correspond, ça me colle, ça va coller à mon image, une forme de libération pas complète, pas globale, comme je disais, mais, c'est une philosophie. Si on peut libérer des sujets, on va les libérer, en tout cas, moi je suis un homme libéré. Donc, j'amène ça. Alors ce qui me fait plaisir c'est ce que tu as dit avant sur les salariés, mais c'est aussi que je l'ai constaté ! J'ai deux retours là, de deux personnes complètement différentes, dans un contexte complètement différent, deux responsables de l'entreprise ROSSI qui se sont trouvés, une dans un cocktail, à se confier à la femme d'un ami que je connais et elle ne savait pas qu'on se connaissait bien, et qui lui a dit, Bob c'est le nouveau patron, par contre le pauvre, c'est compliqué pour nous aussi parce que les deux anciens cassent tout derrière, l'empêchent d'amener ses idées complètement, mais pour nous c'est le patron et même si on a un peu peur qu'il modifie trop la philosophie de ce qu'était l'entreprise ROSSI, de toute façon, en gros, c'est

l'avenir ! Et puis un responsable technique, qui a parlé à quelqu'un que je connais d'un autre réseau en disant que c'était moi le patron dorénavant et que commercialement j'étais vraiment très fort, que j'avais redressé l'entreprise. Ca, parce que j'ai pas des rapports fréquents avec eux, comme tu disais depuis le mois de juin, je pense que ce qui a été déclencheur, c'est les marchés que j'ai remportés - enfin je dis j'ai, mais j'aime pas ça, plutôt qu'on a remporté, parce que j'ai quand même un rôle dans tout ça, sur Valeaux et Combry, en ayant déjà ramené Loisans et Nugères deux ans auparavant, c'était l'entrée et le plat de résistance c'est Combry et Valeaux, là c'est deux gros marchés qui sont très compliqués à obtenir, je pense qu'il y a beaucoup d'entreprises qui aimeraient les avoir, et on va avoir du mal à les garder, et d'ailleurs ça s'est vu tout de suite, le chiffre d'affaires a tout de suite augmenté, et va augmenter, on va se déplacer dans le cadre de ces marchés-là qui sont agréables et qui sont rentables. Donc on a réembauché, j'ai embauché moi, des gens, et j'ai aussi fait des actions pour garder - en off, en sous-marin - deux personnes qui voulaient partir à cause du management des anciens. Alors ce sont des personnes qui sont récentes dans l'entreprise, parce que les anciennes et les anciens, ils font avec, ça fait cinq ou dix ans qu'ils se font taper dessus tous les matins donc ils laissent passer, mais les nouveaux, aujourd'hui vu le marché du bâtiment, sur certains secteurs comme les bureaux d'études ou les conduites de travaux, au niveau commercial, il y a énormément de demande sur le marché, qu'est-ce qu'on va s'emmerder à rester dans une entreprise où on se fait engueuler du matin au soir ? J'ai même une anecdote, c'est au mois de juillet, une personne qui avait fait vraiment part de sa volonté de ne pas rester, et l'autre qui hésitait, deux personnes très importantes, surtout avec les marchés qu'on avait remportés, essentielles dans l'équilibre, et donc j'ai appelé mon père en vacances : "Joe doit repasser vendredi entre deux vacances vendredi après-midi pour checker un peu tout le monde, j'ai eu vent qu'il allait engueuler du monde parce qu'il y a des petites choses qui vont pas, et si tu pouvais le calmer s'il te plaît, parce que franchement, tout se passe très bien. On est en sursis total, et j'ai besoin de tout le monde à fond. Ceux qui sont là en tout cas, c'est sûr qu'il y en a qui sont en vacances, il y en a qui sont partis, qui ont oublié de transmettre des informations, comme la couleur de la peinture de (oui, je me souviens très bien cette histoire-là) voilà. Mais tout ça ce n'est rien, ce n'est pas grave, *(le cas a été discuté en réunion du lundi et consigné dans les notes. Oui, c'était Colette qui partait en vacances elle était complètement crevée, juste avant son départ, elle a oublié de transmettre des infos à Kurt pour le démarrage des chantiers, et Kurt est arrivé une semaine plus tard, et il a trouvé des trucs qui n'étaient pas carrés, quoi.)* Voilà, il y a eu d'autres choses, mais il y a eu entre autres ça, et Joe venait vendredi après-midi pour casser la pauvre Colette qui partait le soir en vacances, et donc j'ai appelé Joe en lui disant, "écoute Joe, voilà, parce que

mon père était intervenu d'une manière déplacée, maladroite comme il sait l'être, auprès de la petite Jamila, en lui jetant sur son bureau un dossier, parce qu'il y avait une erreur je sais pas quoi, et puis il voulait qu'elle réponde en urgence à autre chose, alors que c'est une fille qui a besoin de finir ce qu'elle a commencé, de pas être dérangée par un patron dictateur, donc elle, elle voulait vraiment partir. Et donc je dis à Joe, écoute, tu calmes mon père, quand il téléphone c'est pour emmerder tout le monde, il rajoute du stress, avec toi ça se passe très bien, mais mon père ça ne va pas, je leur ai fait à l'envers ! Et tous les deux, ils se sont téléphoné, et alors le vendredi ça a été extraordinaire, les deux filles sont venues me voir dans mon bureau en disant : M. Rossi, mais qu'est-ce que vous avez fait ? Ecoutez c'est incroyable, Joe a été adorable, que des félicitations, pendant toute la réunion. Et alors votre père nous a appelées pour nous remercier, incroyable ! Je dis je n'ai rien fait moi... Je les aime beaucoup, mais qu'est-ce qu'ils sont cons ! Voilà, mais ça n'a pas empêché qu'en septembre, mon père et Joe reviennent à la charge en rentrant de vacances et du coup la petite Jamila, elle a dit je ne les supporte plus, dès que j'ai une offre, je m'en vais. Donc il y a toujours ça maintenant qui est là, je pense qu'il y a eu encore un cap qui est passé, peut-être le cap de ton feedback, c'est possible parce que ça, ton feedback j'en garderai un grand souvenir, *(ha, ha, c'est bien ! En tout cas, j'ai vu qu'il n'y a plus eu de vieux Rossi en réunion du lundi depuis ce jour-là...)* Ouais. *(Non mais c'est vrai...)* Eh bien oui, ça les a choqués. En fait, ils n'ont pas compris. Moi, ça m'a amusé parce qu'ils n'ont pas compris que tu faisais un feedback sur la réunion *(oui)*, et pas un feedback sur l'entreprise et du coup ils sont rentrés dans leur cas personnel à deux balles, «il ne me parle même pas une demi-heure !" et l'autre, "il n'y a personne dans l'atelier pour accueillir les gens", ils n'ont rien compris ! Ridicule. En tout cas, ça leur a bien... *(Jane, je pense a bien enregistré tout, parce que j'avais déjà parlé à Jane des trois démons, quand on s'était vus en entretien, je lui avais cité un exemple, des trois démons, elle m'avait dit eh bien oui, c'est exactement ça qu'il se passe, voilà, quoi. Donc elle était déjà un peu préparée et je pense que ça a été aussi un peu...)* Moi, pas, mais bon, je les ai vus venir, d'ailleurs tu as vu je suis resté très calme et zen, parce que j'étais trop sûr de moi en fait, j'étais trop sûr de moi, et j'ai trouvé ça en fait pathétique. Et donc là, j'ai dit OK, ils n'ont rien compris. C'est malheureux, hein, on ne peut pas les juger, ils ont tellement traversé leur carrière de manière brillante, aujourd'hui, ils sont complètement à la rue par rapport à ce qui se passe aujourd'hui, c'est triste, j'ai trouvé ça pathétique. De mon père ça m'a déçu, comme souvent dans ma vie, qu'elle soit privée ou professionnelle. Mais ça c'est encore autre chose.

3 - 32:20 > 58:35 [Rôle des Dirigeants] [Conflit] [Collègues] [Nature du travail / outils, informatique]

PASCAL : Tu sais, c'est un craquement, qui se passe comme ça "pfuittt" à l'occasion du feedback et ça ressemble un peu à un mouvement d'humeur, mais c'est quand même un mec qui est à la retraite depuis treize ans, et qui bosse tous les jours. (*Non, pas treize ans, mais huit ans, je crois...*) Depuis 2006, il est à la retraite, c'est ce qu'il m'a dit, à la retraite depuis 2006. (*Il serait à la retraite depuis qu'il a soixante ans ?*) Eh bien, ça se fait. (*Tu l'as reçu en entretien ?*) Oui, oui, c'était un des premiers que j'ai faits, Max... Tu es le dernier, toi !

BOB : Tu sais le craquement, c'est... C'est dommage, parce que ça pourrait tellement bien se passer, la transmission pourrait vraiment se passer de manière... Tiens Bob, viens voir, faut qu'on discute d'un sujet, je verrais les choses comme ça, moi je faisais comme ci, mais je comprends que tu penses comme ça, ça pourrait se faire tellement comme ça, et là on pourrait continuer à bosser ensemble.

PASCAL : Qu'est-ce qui empêche ?

BOB : Eh bien lui. Bien sûr que ça empêche. Alors en théorie je ne sais pas ce qu'il pense et ce qu'il dit puisqu'il ne parle pas. Mon père ne m'embrasse pas, un jour à l'âge de dix-huit ans, j'ai décidé de l'embrasser. Dorénavant, je vais t'embrasser... ça l'a choqué, hein, on se serre la main, voilà, c'est toute la communication qui vient de mon Grand-Père, on ne montre pas. On peut s'engueuler, mais par contre, on ne montre pas d'amour. On n'a pas le droit, on ne montre pas qu'il y a une filiation directe, on est des "mecs". Voilà, grosses couilles, on met les couilles sur la table, tout, voilà. Ça a toujours été, moi, qu'on ne me reproche pas, parce que j'ai fait beaucoup d'effort, sinon, je serais à l'autre bout de la France, loin de l'entreprise ROSSI, et j'aurais fait ma vie ailleurs, et j'aurais fait un gros bras d'honneur à mon père. Parce qu'il y a quand même un combat avec mon père depuis que j'ai l'âge de quinze ans, violent, très violent. Et tout ça, c'est là. Là, je ne suis pas devant un psy mais presque (*rires*), il y a quand même eu vingt ans de crise à la maison avec ma mère, et moi et ma sœur, en arbitrage. Ce qu'on a vécu a été très dur et ça restera là. Là-dessus, même Joe en a souffert, parce que l'attitude de mon père a été quand même... tout le monde compense un petit peu, et on n'en était pas à la libération, là c'était un dictateur fou.

PASCAL : Je te passerai un bouquin, si tu veux, je suis tombé sur un livre qui s'appelle "psychanalyse et entreprise" et c'est un psychanalyste qui s'intéresse justement à ce qui se passe

dans la psychologie des chefs d'entreprise, et notamment, il y a tout un truc sur la transmission père-fils, c'est quasiment le cœur du bouquin, du reste, il y a un petit cartoon, humoristique sur la couverture, où tu vois une espèce de profil de patron allongé sur un divan, et il dit « J'ai toujours eu un rapport ambigu avec le cigare de mon père ». (*Rires*). Et tu as des tas de trucs, vraiment, qui relèvent de la psychanalyse classique freudienne, etc.

BOB : Intéressant, ça, j'aime bien ces trucs psy. Donc tout ça il faut vivre avec, dans l'entreprise et ce n'est pas évident. Donc surtout qu'on ne me reproche pas de ne pas ouvrir le bureau de mon père, toc toc, Papa, je voudrais te parler. Ça ce n'est pas possible. Je vais avoir cinquante ans, lui, à un moment donné, il faut qu'il prenne ses responsabilités, c'est ce que je lui ai dit, tu as eu une carrière brillante, tu rates ta sortie. C'est triste. Il a été fort, parce qu'il a combattu des démons intérieurs qu'il nous a fait subir, et il a réussi à maintenir l'entreprise debout malgré tous ses problèmes, mais par contre, il ne saura jamais s'en aller, et moi je veux pas qu'il s'en aille, je me bats avec ma mère et ma sœur, parce qu'elles disent laisse ton père partir complètement, mais je dis si lui ne veut pas partir, moi je l'oblige pas, par contre, je ne m'oppose pas à ce qu'il reste, bien au contraire, parce que je vois trop de gens qui ont... tu sais, je sais plus qui me parlait de ça, un moteur de formule 1, ça tourne à quinze mille tours minute, en permanence, si tu le mets à trois mille tours minute, le moteur il explose, et souvent, ces gens-là, qui s'arrêtent brutalement de travailler alors qu'ils étaient à fond pendant quarante-cinq, cinquante ans, et eh bien il y a tout qui s'écroule, le cancer qui arrive, les machins les trucs, les maladies, et puis hop ! hop... Mon père, je sais qu'il a besoin de cette énergie, de cette essence-là, il a besoin de se sentir encore le boss, d'être décisionnaire, etc. Donc on pourrait trouver le moyen qu'il soit encore le boss, mais ensemble.

PASCAL : Il a donné une petite clé, quand même, juste après le feedback, il a dit... alors... C'était le 7 octobre, non, 30 septembre... Max : « j'ai bcp à dire, je le dirai en tête à tête, je n'ai pas aimé l'intro... On a tout donné, problème de communication, ça, si mon fils veut bien m'écouter... Je ne viendrai plus aux réunions. Je vais me contenter de mes achats et de ma comptabilité. » (*Oui.*) Et ça, ça a été un déclic pour moi, parce que tu sais, je pensais à ce que j'ai lu dans des articles que je t'ai donnés aussi, sur les rôles que prennent les anciens dirigeants, les prédécesseurs, pendant la phase de retrait. La phase de désengagement. Ça peut être des rôles de conseil, ça peut être des rôles d'expertise, ça peut être des rôles de médiation, ça peut être un rôle commercial, tu vois, un tas de choses comme ça, mais ce n'est pas un rôle de commandement. Tout ce qui déclenche la phase de désengagement, c'est l'abandon du rôle de commandement. Et donc du feeling de commandement. Ce qui veut dire que ce qui serait à

rechercher là, ce serait plutôt d'arriver à bénéficier des compétences de Max en tant que responsable gestionnaire, financier, achats, (*c'est déjà le cas !*) mais en faisant en sorte qu'il abandonne la chefferie, c'est-à-dire qu'il abandonne, qu'il ne se sente pas boss, qu'il se sente expert en pognon... Tu vois ? Mais pas boss.

BOB : Moi, ça fait déjà quasiment deux ans que je lui donne même certaines factures HYPERSOLS à vérifier. Je lui ai demandé, je lui ai dit écoute, les achats, c'est ton truc, tu vas faire chier un fournisseur, parce qu'il s'est trompé d'un centime sur une facture, Et ça c'est bien, c'est un rôle que moi, je n'ai pas le temps de faire, et puis il a les chiffres en tête, c'est son truc, la comptabilité et la gestion, comment te dire, à force de travailler avec certaines personnes comme Bernadette ou Ingrid, ça roule tout seul, la trésorerie, la gestion tout ça, elles ont besoin qu'on soit derrière. Par exemple lundi, on reçoit une banque qui est la plus puissante dans ce groupe, la BPI, on a attendu que mon père rentre de trois semaines de vacances pour recevoir la BPI, pour faire des situations sur les deux sociétés, et puis maintenir ou pas les accords qu'on a avec eux. Ils vont être maintenus, parce qu'on a réussi à faire des bonnes situations à fin septembre, donc on attend mon père. Je ne suis pas sûr que si moi, j'étais en vacances, on m'aurait attendu, je suis même sûr du contraire. Aujourd'hui encore, il se trouve qu'il y a une banque qui est passée il y a trois semaines, je n'étais pas là, on ne m'a même pas prévenu. Il y a eu un travail de fait par - comment elle s'appelle - qui a fait un audit sur tous les salariés pour leur formation, le rendez-vous annuel a été fait... Sabine ! Quand elle est venue faire un feedback sur HYPERSOLS, elle est venue me voir, je lui ai dit Sabine, vous n'avez pas fait ROSSI ? Ah, si si, le feedback, je l'ai fait avec Jane et Joe. Ah, d'accord, ok. Quand ? Oh, il y a trois semaines, un mois ; d'accord, voilà...

PASCAL : Et c'était quand ça ?

BOB : ça, c'est la semaine dernière. Donc, on doit refaire un feedback ROSSI avec Sabine elle m'a donné trois dates, donc elle va recommencer ce qu'elle a fait avec Joe et Jane. Et ça, ça pique, tu te dis, enfin, Jane, je ne comprends pas, elle pourrait me dire tiens, Bob, on fait un feedback, avec Sabine, sur les salariés ROSSI, est-ce que ça t'intéresse ? Eh bien sûr que ça m'intéresse, j'ai besoin de connaître les gens... Enfin on s'égare, c'est plus... (*Non, non non, on s'égare pas du tout, absolument pas.*) Bon, eh bien voilà, c'est pour dire qu'il y a encore beaucoup de choses à améliorer, dans ces transitions. Et notamment, j'en attends plus de Jane, quand même. Parce que moi, je veux bien être là en tant que président, s'il y a un mec qui se casse la gueule d'un échafaudage c'est moi qui vais en garde à vue, mais derrière il faudra peut-

être qu'on vienne me chercher pour des sujets importants, comme si on libère les choses, ça c'est un sujet important. Je l'ai dit, quand je suis arrivé, même avant, je voudrais recevoir l'intégralité des salariés, sauf que là on l'a externalisé, c'est une très bonne idée, on ne parle pas de pognon, tout ça, on est vraiment sur l'essentiel, sur le rôle de cette réunion, et moi, Sabine va me permettre de mieux connaître les salariés... qu'est-ce qu'ils veulent faire, d'où ils viennent, où on va avec eux. Je lui ai même dit ce serait bien que tu mettes une photo sur ta fiche. Et que tu mettes la date de naissance aussi... Ce n'est pas renseigné, je ne sais pas pourquoi. Au moins, je saurai qui c'est et parfois j'ai du mal, il y a quand même cinquante salariés chez ROSSI, je ne les vois pas tous les jours. *(Elle fait les entretiens avec les cinquante ?)* oui, ça a duré six mois, je crois... C'est un entretien annuel qui est pris en charge par la formation. *(Oui, oui oui... C'est tous les systèmes de formation qui sont régis par la loi et qui assurent un chiffre d'affaires considérables à une grande quantité de gens.)* C'est vrai que moi, je l'avais fait sur HYPERSOLS il y a quelques années, je n'ai pas réussi en un an, à recevoir mes vingt-cinq salariés, je n'ai pas réussi ! *(Oui, et tu sais, sur le paperboard qui est dans la salle Argile, tu soulèves cinq ou six pages, et tu vois une espèce de plan d'objectifs personnels que tu t'étais fait, qui est sur la page là-bas, et qui dit j'ai fait mes entretiens, j'en ai seize à faire, j'en ai fait deux pour le moment, il m'en reste donc 14... et c'est toujours là-bas sur le paper... je pense qu'il serait temps d'acheter une rame neuve ! C'est pas mal, une rame de paperboard, cinq ans, quand même)* mais ce n'est pas un outil... *(mais ça coûte quoi, ça coûte dix euros une rame de paperboard...)* mais c'est parce qu'on n'est pas... et je ne suis pas sûr du tout qu'on l'utilise à l'avenir, le paperboard, là c'est toi qui l'utilises d'ailleurs, nous on l'utilise pas, c'est pas naturel, on a pas besoin, on a pas l'habitude de travailler avec cet outil-là, maintenant, on a d'autres outils, mais peut-être qu'on y viendra, je sais pas, peut-être que justement avec la réunion sur la libération de la communication, ce sera peut-être un outil qui reviendra si une fille comme Rebecca ou Louise, ces filles-là... je sais pas ce qui va pondre de ces réunions, j'aimerais bien être une petite souris pour être à celle de lundi 6...

PASCAL : Est-ce que tu te souviens d'avoir reçu de ma part, par email, ainsi que Jane, le texte de mon feedback ? Une page format Word qui est ce que j'ai lu en réunion. Voilà, donc cette page, relis-là bien, parce que justement ça parle de la fonction du paperboard et l'importance que ça a, le sens profond que ça a, qu'on a pas le temps d'évoquer dans l'atelier sur la com, on a pas le temps de descendre aussi profond que ça, j'ai essayé de la faire si tu te rappelles tout à la fin, en disant qu'il y avait un frein, qui était le manque de réflexivité et du coup l'incapacité du collectif à écrire quelque chose au vu de tout le monde, parce que par exemple, quand tu fais

les chiffres et c'est toi qui notes les chiffres, la relation c'est un apporteur d'affaires, un commercial vis-à-vis du patron, donc tu as une relation en étoile, et quand tu écris au tableau, tu n'as pas une relation en étoile, tu as une information qui appartient à tout le monde, qui est vue par tout le monde. C'est-à-dire que c'est complètement différent quand on dit quelque chose, si on dit par exemple « de quoi on va parler ? » Quel est l'ordre du jour de la réunion, simplement de quoi on va parler ? Si on dit « on discute une décision » pardon je mets ma casquette de consultant ! Hop ! Si on dit « on va prendre une décision » comme on l'a fait pour la moquette, et on écrit la proposition, et chacun dit « j'ai des objections par rapport à cette proposition ou je n'en ai pas » on est tous d'accord ? Oui, on est tous d'accord. Tu vois que c'est complètement différent, c'est-à-dire que la décision collective, la coordination, le sentiment du "nous", la capacité d'amélioration collective, d'apprenance, (*mais ce n'est pas confortable...*) Non, ce n'est pas confortable !

BOB : Franchement ce n'est pas confortable, parce que tu es debout, dos aux gens, écrire sur un truc en hauteur. Moi si tu veux, je pourrais, ce que j'écris sur mon bout de papier, je pourrais l'écrire sur un paperboard, c'est clair, mais ce n'est pas confortable. Je n'aime pas être debout, c'est une posture qui me fait mal au dos, je ne suis pas à l'aise.

PASCAL : Ce n'est pas obligé que ce soit toi ! Regarde, Pablo, il est toujours prêt à écrire au paperboard. Parce que justement il n'aime pas être assis et il a envie de se mettre debout. Ça pourrait être à tour de rôle, ça pourrait être Fanny, ça pourrait être Colette, ça pourrait être Jamila, mais c'est juste un exemple.

BOB : Donc on pourrait à chaque réunion, dire bon aujourd'hui qui prend le paperboard ? Et on pourrait aussi avoir une tablette, avoir un écran, et écrire là et puis ça écrit sur l'écran. Parce que ça, c'est un sujet qu'on a évoqué aussi, d'avoir un rétroprojecteur machin, peu importe, et faire des devis, puis ça a fait pschitt. Mais c'est pour ça qu'une entreprise c'est intéressant, c'est en évolution perpétuelle. Je vois, Sanjar est arrivé ici, il m'a dit qu'est-ce que c'est que ce planning avec des fiches en carton ? Il faut qu'on informatise tout. Malheureusement, il se trouve que peut-être qu'il s'attendait à avoir une fonction plus globale et un peu plus reculée, de manière à pouvoir amener ses trucs tranquillement, mais il n'a pas le temps parce que je l'envoie sur les problèmes sur les chantiers, etc. On a eu une suractivité, donc t'as plus de problèmes... Mais il y a plein d'idées, plein plein plein qui sont là, et qui sont en train de se mettre en place, mais c'est long, c'est long parce qu'on n'a pas une force financière et un confort de temps qui est lié à la force financière. Si demain, je gagnais 500.000 euros tous les ans, dans le résultat

par société, je pourrais embaucher quelqu'un en plus, acheter des outils plus performants, etc. tu vois ce que je veux dire. Alors, c'est toujours compliqué de prendre des décisions à ce niveau-là, là on est sous la ligne de flottaison, quand il y a deux ans, en 2017, HYPERSOLS perd quasiment 500.000 euros dans l'année, on a perdu la moitié de nos clients, d'un seul coup, pour des raisons diverses et variées et malheureusement, concours de circonstances négatif, plus les élections, là il n'y avait plus d'argent dans les caisses, on s'est retrouvé à perdre beaucoup d'argent et là, j'ai mon commissaire aux comptes, j'ai mes banquiers, ils me disent M. Rossi qu'est-ce que vous décidez ? Et là, on est tout seul, là. Je dis mais qu'est-ce que vous me proposez ? Il faut licencier. Ah, je dis, ça c'est bien, ça, il faut licencier. C'est-à-dire qu'aujourd'hui, effectivement on a trop de charges par rapport au CA. Et là, vous me donnez comme solution de licencier ? Eh bien je vais faire le contraire ! je vais embaucher ! Et j'ai embauché Pablo. Alors j'en ai profité pour débaucher des ouvriers qui ne travaillaient pas, un conducteur de travaux qui se foutait de ma gueule, qui ne travaillait pas, ça fait quatre personnes. C'est sûr que j'ai licencié, mais par contre derrière j'ai embauché en bureau d'étude. J'ai boosté mon bureau d'études pour aller chercher le boulot, et je n'ai pas fait le contraire, de me débarrasser de tout le monde, pour me retrouver avec plus de force de frappe. La force de frappe de Pablo ! Ouais, et donc c'est ce qu'on a fait. C'est ce que j'ai fait chez ROSSI, aussi cette année, c'est-à-dire que j'ai été chercher des gros business, alors qu'on était en licenciement économique, pareil, perte de 500.000 euros. Là d'un seul coup fallait licencier tout le monde, fallait plus prendre de marchés à perte, etc. donc ça on ne peut pas le savoir, donc on a fait le contraire ! Je suis allé chercher des marchés, ce qui a obligé à prendre des décisions comme d'embaucher Jamila, d'embaucher le petit Maurice, deux improductifs supplémentaires, je ne sais pas si tu l'as interviewé, il est arrivé récemment... *(non, mais j'ai fait connaissance avec lui et je témoigne de l'incroyable décalage qu'il y a entre ce que j'ai échangé avec lui, et ce qu'on disait de lui avant qu'il arrive en réunion du lundi...)* C'est dingue, moi aussi ! *(Parfois j'ai vraiment l'impression quand on parle des gens qui ne sont pas là, que ce sont des handicapés, des débiles, des attardés et ensuite tu vois, tu rencontres un salarié, tu rencontres un mec sympa...)* Ah, mais moi je suis très étonné, quand je le vois, même dans son attitude... quand je l'ai reçu, franchement j'ai vu quelqu'un qui ne paraissait pas très brillant, mais j'avais déjà été influencé ! Je ne le connaissais pas Maurice. Je savais juste qu'il avait fait une formation et qu'il avait passé six mois dans une entreprise concurrente qui est une très bonne école... Là-bas pour le coup, on a vraiment affaire à un dictateur, une espèce de salopard qui presse les gens et qui les jette... Et donc Maurice, je suis extrêmement content du travail qu'il fait, de l'attitude qu'il a, de l'image qu'il représente, qu'il véhicule, le client est ravi... et ça, bon, tu sais d'où ça vient,

c'est malheureusement à force de passer son temps à écraser les gens pour mieux régner. De peur, d'avoir des gens qui puissent avoir un peu plus de capacité sur un domaine que lui, (*bah, c'est un artiste, un showman...*) exactement. Après, c'est un showman, mais pas en comptabilité, pas en finances, pas en gestion...

4 - 1:06:52 > 1:18:13 [Mauvais moments] [Bons moments] [Trésorerie, bénéfices] [Le Business]

PASCAL : Il y a deux trucs qu'il faut que je te demande, comme avec tout le monde, pour avoir tout... Les bons moments et les mauvais moments, pour toi, c'est quoi ?

BOB : Dans l'entreprise ou dans la réunion ? (*Dans l'entreprise et y compris dans la réunion*)
 Oui, oui, eh bien les bons moments c'est surtout quand on rentre de bonnes affaires, ça c'est toujours pour moi l'aboutissement quand même... c'est une forme de satisfaction. Immédiate, voilà, un bon de commande, ça c'est un bon moment. Sauf si c'est un tout petit bon de commande, on est frustré ! Mais un beau bon de commande, ça c'est un vrai bon moment, parce que c'est le résultat de tout un travail, et le travail de tout le monde, parce qu'on ne rentre pas une affaire, si on ne sait pas que l'entreprise ROSSI, ou HYPERSOLS travaille bien, donc ça vient des ouvriers, on est bien organisés, et présents au bon moment, commercialement, on a fait une belle étude, donc pour moi, ça c'est le billet, c'est la récompense. Après, des bons moments, il y en a dans les réunions, quand on a une bonne réunion, une bonne blague, un bon moment c'est ça, c'est une rigolade, dans l'entreprise. Sinon, des bons moments j'en ai aussi avec les clients, ils font partie de l'entreprise aussi... Hier, par exemple j'ai passé un bon moment avec des clients sur Paris, c'était très sympathique, je ne sais pas, est-ce que c'est un moment de satisfaction personnelle ou globale... Il y a plein de petits bons moments, à prendre tous les jours, et il y a aussi des mauvais moments... Les mauvais moments, c'est des problèmes de trésorerie, bien souvent, ça c'est vraiment le pire des moments, c'est quand t'as pas d'argent... Tout à l'heure, on n'avait pas fini la conversation, quand je disais qu'au moment où t'es au plus mal, et pour une fois tu décides d'investir, là tout le monde te prend pour un fou. Et j'essayais de me contredire, quand on disait dans la réunion, il nous manque un paperboard numérique. Mais il faudrait investir dessus, et on n'a peut-être pas les sous en ce moment, et le retour sur investissement n'est pas palpable immédiatement, on peut peut-être faire ça un peu plus tard. Donc voilà les mauvais moments. Les bons moments, ça peut être aussi les événements qu'on organise... Le vernissage peut être un bon moment. C'est à double tranchant, c'est un bon moment et un mauvais moment, parce qu'on a une grosse pression, déjà, est-ce que la soirée va

bien se passer, puis t'as des gens qui sont pas toujours très opportuns, ils ne comprennent pas que t'as trois cents personnes à voir en deux heures... en trois heures, si t'en fais cent à l'heure, ça en fait une toutes les minutes, quoi, même pas, (*t'en prends plusieurs à la fois*) ouais, t'en prends deux en même temps, non, ça peut être un mauvais moment aussi parce que t'as tellement de pression que finalement ça te gâche le plaisir tu ne peux pas te libérer complètement... Les mauvais moments, c'est ceux que je rencontre avec les anciens, ça par contre, c'est une vraie frustration, je rentre sur le parking, je vois la voiture de mon père, j'ai comme une angoisse, ça ce n'est pas normal, ça devrait être le contraire, je me dirais tiens, le Padre est là, c'est cool, on va pouvoir constater les bons résultats, etc. Non, là c'est ah, putain, il va venir me prendre la tête sur quoi ? Tu vois il était en vacances à l'autre bout du monde, etc. Le seul message qu'il m'a envoyé, c'est : "est-ce que tu peux me donner ton avis sur le courrier de l'avocat concernant l'affaire des OPH de Valeaux ?" Voilà, c'est vraiment insupportable. Ces moments-là, en plus bien souvent se reproduisent le dimanche en famille. Voilà.

PASCAL : Par exemple, le matin, l'odeur de l'atelier à 7h et demie, 8h le matin... ?

BOB : Je déteste (*rires*). J'ai effacé ce mauvais moment. C'est vrai que je l'ai vécu pendant très longtemps, quand j'étais tout seul. Depuis 2005 quand on est arrivés ici dans ces locaux, déjà que je n'aimais pas ça, c'était vraiment un effort de ma part de venir à 7h30 à l'atelier, hein, je suis pas du tout du matin, je fais de l'apnée du sommeil, je ne dors pas et c'est très dur pour moi le matin, très dur... Si en plus j'entends les mecs gueuler comme des putois, insulter tout le monde, se prendre la tête, à dix heures, je suis en réanimation. Je tremble. J'ai plus d'énergie, c'est fini, tellement il faut faire d'efforts, je l'ai vécu ici, c'était infernal. Ils sont insupportables. Donc, là, moi ici, l'atelier s'autogère, c'est très bien ; On me le reproche, oui, le patron il n'est pas là le matin, pour donner les pots de peinture aux gars. Non, non, il ne sera jamais là ! Jamais ! C'est bien ainsi, comme ça moi je me préserve quand je suis dans l'entreprise, je suis à 100%, mais je ne suis pas au mauvais moment du matin avec l'odeur de peinture et les fous qui gueulent de partout. (*Ils le savent, tu leur as dit ? La raison pour laquelle... Pas Joe mais les gars de l'atelier, la raison pour laquelle tu n'aimes pas venir à l'atelier, pour laquelle c'est un mauvais moment pour toi ?*) Chez HYPERSOLS, ils le savent, chez ROSSI non. Chez HYPERSOLS, Antonio, il le sait, Sanjar, il le sait si bien sûr, on en a parlé, il ne me verra pas à l'atelier le matin. Ce n'est pas mon rôle de dire qu'il faut balayer devant la cour, qu'il faut ranger ça à cet endroit-là, que pour Marco, il lui faut plutôt du Primat que du velours, non, non, non, il y a des spécialistes pour ça, des techniciens, le gars il sait de quoi il a besoin, s'il y a une vis sur le parking et que ça crève un pneu, il faut la retirer, eh bien oui, mais c'est pas à moi de (*rires*).

Mais, je pense que ça leur ferait du bien de savoir que tu ne viens pas parce que pour toi, c'est un moment désagréable, tu vois et si c'était un moment agréable, tu viendrais, mais que ça te pompe ton énergie, je trouve ça vachement important pour des mecs qui bossent dans une entreprise, de savoir que leur patron ne vient pas les voir parce qu'il les trouve insupportables)

Ah, non ! Ce n'est pas eux que je trouve insupportables, non, c'est mon père et mon oncle (*Aaah, pardon, pardon, je croyais que tu parlais des gars !*) Non, les gars, le matin... C'est moi qui deviens insupportable, parce que j'en vois un qui traîne avec un café, l'autre il voit qu'il y a un truc qui gêne, il va passer à côté, l'autre, il n'est pas encore sur son chantier, qu'est-ce qu'il fout là ? Et du coup, quand tu vois tout ça, ça t'énerve, puis c'est un truc de dingue, tu deviens fou ! Et c'est vrai que tu t'auto-rends fou. Quand en plus de l'autre côté, d'ici que ça hurle... Je dis, mais putain tu y vas sur ton chantier, qu'est-ce que t'attends ? Qu'est-ce que tu fous, là ? Et là, t'imagines dans ta tête que le mec, le temps qu'il aille sur son chantier, il va se prendre les bouchons, parce qu'il est 8h10, il ne va pas arriver avant 9h30, qu'est-ce qu'il est venu foutre à l'atelier le matin ? Moi, l'atelier serait fermé, si j'étais vraiment le patron (*rires...*) je fermerais l'atelier le matin. Plus d'atelier le matin ! Terminé. Vous devez tous être à huit heures sur vos chantiers. Si vous avez besoin de quelque chose, venez le soir ! Vous êtes cool, le soir, il est cinq heures, finissez un quart d'heure avant, on est à l'atelier, on n'est pas excités parce qu'on s'est levé un peu en retard, qu'on a pris les bouchons, que ta femme t'a engueulé parce que t'as renversé du café dans la cuisine, ton gosse, t'as pas eu le temps de le déposer à l'école, le matin ce n'est vraiment pas cool, tu vas sur ton chantier, tu ne te prends pas la tête. Moi je fermerais l'atelier. Pas de chef d'atelier le matin, le soir, on prépare ses commandes, on téléphone au responsable d'atelier, tiens, je viens ce soir, j'ai besoin de ça, ça et ça. Et le gars, il y a Sacha, dans la journée, il prépare ce qu'il faut, et le soir, le mec il vient, il prend son truc calmement, et puis il rentre chez lui. Il a tout ce qu'il faut pour le lendemain matin. Mais t'as raison, les ouvriers, si tu leur poses la question, d'ailleurs ils ont dû te la poser, comment ça se fait que Bob il n'est jamais là le matin ? Bon, ça m'arrive de venir en surprise, et là, on sent une espèce de panique. Pourquoi il est là ? Qu'est-ce qu'il vient faire ? Et là, tu me vois tourner en rond dans l'atelier, c'est vrai que c'est quelque chose pour moi qui n'est pas naturel. Et moi je me retrouve ici, je n'ai personne, parce qu'ici bureau, ils arrivent à 9h, et je ne suis pas bien, mon rythme a changé.

5 - 1:18:13 > 1:23:33 [Locaux]

PASCAL : Et où tu en es par rapport au déménagement des bureaux ? (*Qu'est-ce que tu veux dire ?*) Eh bien tu sais, on en avait parlé une fois tu disais il y a ton petit bureau qui est chez ROSSI qui ne sert à rien, à côté de celui de ton père, et puis voilà, j'y pense parce que...

BOB : Je ne sais pas. Je n'arrive pas à prendre une décision. Si je prends le bureau de mon père, c'est comme si je le tuais. Il a dit, l'autre fois, non, alors c'est Joe qui a dit : bon alors, ton père est prêt à prendre le petit bureau et toi tu prends le sien. Et du coup, celui-là deviendrait le bureau de Sanjar, par exemple, ou... Mais je me sens tellement bien dans mon bureau, ici, que je n'ai pas envie d'aller là-bas. Je n'ai pas envie d'aller dans le bureau de Max Rossi, tu vois, je ne sais pas, il y a un côté psychologique sûrement, je ne suis pas sûr que je me sentirais du tout à l'aise, j'aurais l'impression d'avoir un gros miroir en face de moi, en me disant, putain, tu as pris la place du père. Et ça je n'en ai pas envie. Alors ça, le jour où je ferais ça, il y aura quelque chose, un déclic, je ne suis même pas sûr que je le ferai un jour...

PASCAL : Ouais, il y a derrière ça, on en reparlera parce que c'est plutôt une réflexion qui est dans ma tête, mais il y a une philosophie du rapport des salariés à leur lieu de travail, qui est différente entre la tienne, qui est plutôt : chaque salarié correspond à son lieu de travail qui est le résultat d'une histoire personnelle, et la vision de Joe, par exemple, qui est le bureau, l'installation des gens est une représentation de la structure, tu vois, c'est quelque chose qui est déterminé dans le but de produire un effet de la structure sur les gens. (*On frappe. Oui ?*) Ce sont deux approches complètement différentes. (*C'est Hans. J'arrive*) On arrive on en a pour cinq minutes. Eh bien écoute, dernière question, on va terminer là-dessus...

BOB : Tu sais, pendant que tu disais ça, j'avais une image, tu sais que je suis très "sport" et t'as des clubs où t'as des joueurs emblématiques, par exemple Jordan, que tu dois connaître quand même (*Michael Jordan ?*) voilà, le N°23 aux Lakers, personne ne portera plus jamais le 23. C'est comme si Max Rossi, son bureau, c'est un musée, tu vois, personne n'utilisera son bureau. Tu vois ce que je veux dire ? C'est un peu ça, ça pourrait être ça. Et c'est pas du tout parce que je serai dans ce bureau là que d'un seul coup, je serais le patron. Bien au contraire ! C'est ça que Joe ne comprend pas, et que personne ne comprend et je n'ai pas envie de leur expliquer, parce que ça me regarde, et pour moi, je suis bien dans mon bureau. Plutôt que d'aller dans le bureau de mon père. Donc ça va être compliqué, ils voudraient que je sois là-bas, ouais, c'est vrai que le petit bureau, ce n'est pas top. Donc on verra, hein, mais pour moi ce n'est pas bien grave tout ça. Ce n'est pas très important. Chaque chose en son temps.

PASCAL : Ok, dernière question, juste comme ça pour l'aborder, puis on continuera à table si tu veux...

BOB : J'ai invité Joseph à déjeuner, si ça ne t'ennuie pas... C'est un ami, c'est un peu mon mentor. Je voulais que tu le rencontre. C'est un monsieur que j'ai rencontré il y a une dizaine d'années, qui m'a pris un peu comme son fils, tu vois, bizarrement, comme si j'en avais besoin, et je sais pas comment t'expliquer, on s'est rencontrés comme ça, sur un lieu dans une entreprise privée, on s'est revu, on a déjeuné ensemble, et à partir de là, il a commencé à m'aider, c'est un monsieur qui est à la retraite depuis pareil, il doit avoir le même âge que mon père à peu près, un monsieur admirable... (avec plaisir !) et il se trouve que nous on devait déjeuner ensemble, et puis moi j'avais besoin qu'il passe chez moi avant que je parte en vacances, la semaine prochaine, et il y avait qu'aujourd'hui alors je me suis dit, tiens...

6- 1:23:33 > 1:31:02 [L'époque (écologie, société, techno, Covid, etc.)]

PASCAL : Voyons ma dernière question, et puis on continuera éventuellement... les marqueurs de l'époque, qu'est-ce qu'il y a de particulier dans notre époque, qu'est-ce qui vient de loin pour fabriquer le monde où nous vivons aujourd'hui ? Qu'est-ce qui est caractéristique de ce jour ? (*Je ne comprends pas la question...*) Ce n'est pas une interro sur l'actualité, je te donne des exemples, parce que comme c'est le 20e ou 21e entretien que je fais, il y a des éléments comme : l'écologie, la place des femmes, les mutations du travail, (*il y a tout, je ne vois pas pourquoi je viendrais ressortir quelque chose ?*) Est-ce qu'il y en a certains qui sont plus ...

BOB : Qui viendraient quoi, au niveau de l'entreprise ? Perturber l'entreprise ? (*Perturber ou influencer, disons comment le quotidien de l'entreprise est façonné...*) S'il y a des cyclones tous les jours, on pourra plus faire de ravalement. (*Il n'y en a pas.*) Mais si... il paraît que l'eau va monter d'un mètre dans les cinquante ans à venir, on va être sous l'eau, donc oui, l'écologie, forcément... Qui est-ce qui disait : les hommes, c'est comme des pommes, quand on les entasse, ils pourrissent ? Nous on est trop nombreux au même endroit et moi, ça me choque, franchement, au quotidien, de voir tout ce monde, tous ces gens, tous ces véhicules, on est dans le monde, on en dépend, mais moi ça me fait peur. L'entassement sur la route, c'est insupportable. Je disais à un client, j'ai mis 2h30 pour rentrer de porte maillot, je suis parti à 5h en me disant je vais passer au bureau, en fin de compte, je suis arrivé à 19h30 à Pontoise donc, j'ai dit je rentre chez moi. Ouais ça c'est vraiment... On peut plus travailler à Paris, on est en

train de réduire les trajets pour travailler à proximité parce que le temps de trajet devient vraiment un problème, des trains en panne, on se demande vers quelle civilisation on va. Plus on est modernes, et plus ça crée des pannes. Tu vois chez toi, d'un seul coup t'as la Free qui a un bug, t'as plus rien. Plus d'informatique, plus de télé, plus de radio, limite, tu peux plus ouvrir ton frigo, quoi. Et donc ça, moi, ça m'inquiète. Nous dans notre métier, on est plutôt un métier de tradition, même si on propose des produits technologiques de plus en plus pointus, peinture thermique, des sols connectés, des peintures sans COV, sans pétrole, etc. Donc là, chez nous ça c'est clean. Ça ne fait chier personne, sauf peut-être à la fabrication. Mais on utilise les algues, pour les peintures BleuOcéan. J'espère qu'ils ont les bonnes conditions, qu'ils ne sont pas en train de massacrer le littoral (*rires*) je ne pense pas. (*De toute façon ce sont des déchets de l'industrie bio-pharma, donc pour le moment, on ne les extrait pas spécialement pour la peinture. On les extrait pour faire de la crème hydratante, c'est ce qu'a expliqué le gars de BleuOcéan*) Oui. (*Mais le risque existe, comme il existe avec les batteries électriques, et les éoliennes, et tout ça*).

C'était quoi la question, c'était ... ?

PASCAL : Qu'est-ce que notre époque a de particulier qui fait que... Tiens, par exemple l'entreprise libérée ça c'est un marqueur de l'époque (*Suis pas sûr*) Ah si, c'est un truc de notre époque...

BOB : Oui, pour toi, oui, mais moi, franchement quand je raconte ça, il y a deux types de personnes... Par exemple la semaine dernière j'ai déjeuné avec deux mecs qui sont des francs-maçons, chevaliers des templiers, etc. ils m'ont invité une fois pour aller voir, ils m'ont dit toi t'es un chevalier sans la cape, un franc-maçon sans le tablier. Je dis oui, ce que je n'aime pas, c'est la mise en scène, je ne supporte pas, voilà, mais je libère mon entreprise et pour moi, c'est une forme de réflexion et je leur ai expliqué ce qu'on faisait. Ils étaient hyper étonnés, ils m'ont même demandé s'ils pouvaient faire un sujet sur ce mode de management qui était absolument génial... Pourquoi pas ? Hein ? Il y en a un des deux qui est le maître des templiers, là, c'est le plus haut, et lui, il me dit carrément je voudrais qu'on ait une réflexion par rapport à ça parce que ça m'intéresse vraiment. Il ne connaissait pas. Et par contre, hier, j'ai un autre déjeuner, j'en discute avec un mec, et il se marre. « Oh bah non, c'est ridicule, s'il n'y a pas un patron dans l'entreprise... faut leur dire ce qu'il faut faire, sinon ils font n'importe quoi... » Voilà, donc tu vois, l'idée est peut-être moderne, mais bon, ça reste quand même un choix. (*C'est marrant, d'ailleurs, que l'appréciation de cette modernité soit faite par une organisation traditionnelle...*

Je me souviens d'un copain qui était maçon, il disait : la tradition nous protège de la modernité.)

Oui, mais en fait c'est la philosophie qui est intéressante, ce n'est pas une question de tradition pour moi, c'est une question de philosophie. D'état d'esprit. De réflexion.

PASCAL : Ok, well done, bon écoute on va s'arrêter là (*d'autant qu'on a rendez-vous à midi trente*). Parfait.

Annexe 5 : Documents photos



Passage entre « le dépôt » et « l'atelier »



Salle Argile disposée pour un cours de yoga



Planning ROSSI



Séance de choix de la moquette



Accueil Sté ROSSI



Entrée Sté HYPERSOLS

Annexe 6 : Chiffres clés

Société ROSSI

Clôture	2016	2017	2018	2019	2020
CA	8 277 799,00 €	5 249 110,00 €	5 349 241,00 €	6 766 000,00 €	7 093 000,00 €
Résultat	134 273,00 €	-44 900,00 €	-209 100,00 €	62 650,00 €	184 850,00 €
Effectif	48	49	51	48	47

Société HYPERSOLS

Clôture	2016	2017	2018	2019	2020
CA	4 064 139,00 €	4 112 812,00 €	5 188 322,00 €	5 856 000,00 €	5 122 000,00 €
Résultat	12 659,00 €	-144 562,00 €	83 349,00 €	194 590,00 €	258 650,00 €
Effectif	18	18	15	20	18

Dirigeant	Année de naissance
Max	1946
Joe	1952
Bob	1970
Jane	1985

Annexe 7 : Feedback sur la réunion (donné le 30.09.19)

1. Tous les **ingrédients pour réussir** sont réunis.

- Les compétences sont là : tout le monde connaît bien son métier (et souvent celui des autres) ou bien se considère volontiers en apprentissage. C'est un atout précieux que de se considérer en apprentissage.
- L'envie est là, l'énergie est là, la bonne humeur renaît de ses cendres à chaque instant même si elle a été malmenée.
- Et en plus, le marché est porteur, à la fois à court terme et à long terme. Les gens auront toujours besoin de beaux logements, de beaux équipements et de beaux bureaux. Le projet ROSSI va dans le sens de la transition écologique.
- Les problèmes externes sont bien connus (difficulté d'embaucher, SI des achats publics, personnalités difficiles des clients, etc.) de sorte qu'on peut les surmonter.

2. **Le point noir : énergie perdue et une forme de nuisance** due à l'atmosphère conflictuelle au sein de la direction quadricéphale. Le désaccord est fécond, pour autant qu'il se résolve par la discussion, afin d'enrichir le débat et trouver de meilleures décisions, de meilleures façons de procéder. Cependant :

- En voulant économiser le temps et l'énergie de la discussion, on en dépense beaucoup plus par le conflit.
- Il y a une différence entre le **désaccord** (on s'arrête et on se réajuste) et la **discorde** (on fait de la mauvaise musique mais on continue à jouer et tout le monde a mal aux oreilles). Le côté « sans filtre » a de la valeur et aussi un coût en qualité du temps.
- La discipline du dialogue s'applique à tous, au risque de mettre le collectif en échec.

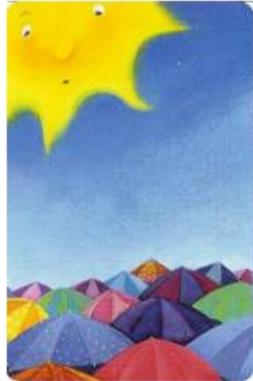
3. **Evolutions** constatées depuis mars

- Meilleure liberté de parole, meilleure écoute (élimination des **trois démons** : (#) couper la parole - \mathcal{Q} changer de sujet – 00 plusieurs conversations en parallèle).
- Plus de monde, signe de succès (embauches, présence de Jessica, visites d'invités).
- La salle Argile est plus claire et plus accueillante (première réunion le 18.03).
- Le business favorable engendre une nécessité positive de trouver des solutions.
- On commence à distinguer des sujets de conversation (et depuis l'été, des décisions).

4. **Voie de progrès : plus grande réflexivité du collectif.** La réflexivité – savoir parler de ce que nous sommes en train de faire - est un accélérateur de changement, un accélérateur de décision, donc **tout sauf** une perte de temps. Or, c'est vécu par bien des gens comme une perte de temps. Pourtant le remède est au même endroit que le mal. Exemples.

- Ecrire (au tableau, au mur) n'est pas une perte de temps, lorsque cela sert l'objectif de la discussion. Dans les entreprises innovantes, on écrit sur les murs. Le seul risque, c'est que la parole échappe à celui qui parle pour devenir la propriété de tous.
- Savoir dire « de quoi voulons-nous parler aujourd'hui ? » et s'y tenir est un **plus**.
- Autre exemple, l'affichage des résultats, des chiffres. On sent un mélange d'appétence et de réticence, donc le débat est nécessaire.
- Fêter les succès, célébrer les bons moments : non, ça ne porte pas la poisse !
- Enfin : tenir un discours sur l'entreprise, c'est accepter que ce discours soit discuté, critiqué, déformé et – au mieux - qu'ensuite il devienne une référence, qu'il fasse loi... Au pire, c'est risquer que le discours soit démenti par les actes. Il y a avantage à dire ce que l'on fait et pourquoi on le fait.

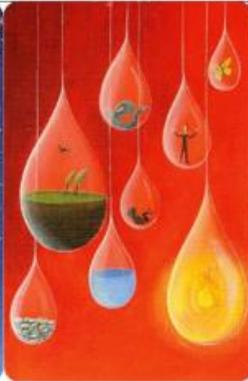
Annexe 8 : Photolangage « qualité du moment » (06.05.19)



Un grand soleil pour égayer la journée



Un boulier et un bon alignement des planètes



Chacun apporte sa goutte d'eau



Je suis assis sur une chaise, voilà



C'est le printemps !



On va réunir toutes nos idées



Joe n'est pas là mais on pense à lui



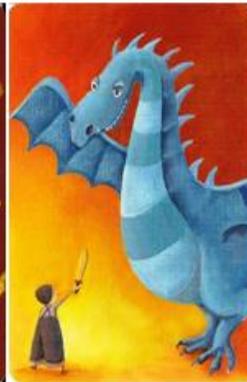
Fin de la journée, zen.



Oh, un chat ! J'aime bien les chats



Plein de petites idées et des clés de solutions



Gros appels d'offres en vue !



Le temps passe et je pense à mes devis qui attendent



Je suis plutôt en mode découverte



De beaux immeubles bien peints, bien ravalés, pleins de sous

Annexe 9 : Obs #69 – Réunion du 26.04.21

(Code couleur : en noir – observations, en rouge – réflexions personnelles).

Je me sens honteux de n'avoir pas donné de mes nouvelles ni pris des leurs depuis six mois du fait de la rédaction de la thèse et du confinement. Je décide donc de faire une visite un lundi après-midi après avoir téléphoné à Bob. J'apprends au passage que la réunion est devenue bimensuelle, compte-tenu du Covid et de la charge de travail générale. Elle redeviendra peut-être hebdo, ou pas.

Mes observations (ce que j'ai vécu)	Verbatim (ce que j'ai entendu)
<p>Obs #69 – Lundi 26 avril 2021</p> <p>Arrivée à 16h30. Clémentine et Olga sont en bas. Je passe chez Colette et Maurice et nous parlons Covid. Colette l'a eu en octobre, un Covid long dont elle ressent encore des symptômes. Maurice a été cas contact avec sa femme et ses enfants un mois en tout. Colette m'offre un café de leur nouvelle cafetière de bureau (un nouveau luxe, me dis-je). Le grand bureau dit « des métreurs » est vide, car Sandy est en congés, et elle y est désormais seule depuis les départs de Wanda et Jamila, avec les apprentis absents également.</p> <p>Je décide d'aller faire un tour chez HYPERSOLS mais au passage, j'échange quelques mots avec Jane, que j'ai beaucoup vue sur LinkedIn depuis quelques mois. Je la félicite.</p> <p>Puis en passant je vois Max dans son bureau. Il est tout souriant, il a l'air content de me voir. Du coup je me ravise en me rappelant qu'en posant mes affaires en Salle Argile, j'ai constaté que la porte de la coursive est ouverte, ce qui permet d'accéder directement au bureau de Bob en passant au-dessus de l'entrepôt.</p> <p>Côté HYPERSOLS, je salue Hans, Valentina et Mina, puis j'essaie de ramener Bob et Pablo vers la salle Argile. Sanjar est sorti, il nous rejoindra plus tard.</p> <p>17h15. On commence enfin. Fanny a annoncé un peu de retard. Bob semble assez content.</p>	

	BOB : « Comment ça va le moral ? Qui manque ? Ah oui, Sandy est en congés... ? »
Je découvre la nouvelle terminologie de la réunion, désormais pleinement structurée par la pratique. Tout le monde semble être au courant.	
Chapitre 1	BOB : « Chapitre 1 : Qui veut commencer ? Pablo ? »
<p>Bob semble savourer mon étonnement impressionné face à la nouvelle pratique de Pablo : il a récupéré les chiffres, non seulement d'HYPERSOLS mais de tout le monde, sur un tableau Excel qu'il tient à jour lui-même. Une partie de moi regrette le côté un peu XXe siècle de cette routinisation du reporting, mais une autre se réjouit de voir Pablo responsabilisé et placé en position d'homme-clé vis-à-vis de l'équipe.</p> <p>Les chiffres sont excellents :</p> <p>Sandy : 287K Colette : 53K Maurice : 67K + client Conseil 85K Fanny : 21K HYPERSOLS : 1362K !</p> <p>Cumul 1 878 094 € en deux semaines, pour un objectif (rehaussé) de 240 par semaine (130+110) soit 480 ce qui fait 3.9 fois l'objectif !</p>	
	BOB : « Félicitations tout le monde, c'est super ! »
Pendant qu'on se congratule, Kurt passe la tête et partage notre joie, ce qui rappelle à Colette que la présence des conducteurs de travaux de temps en temps serait une bonne chose...	
Chapitre 2	BOB : « Chapitre 2 » COLETTE : « Ben justement, on avait dit qu'on inviterait les gars de la prod à la réunion une fois par mois, ce qui fait une fois sur deux maintenant... » BOB : « Mais oui, très bien ! Kurt, dans quinze jours ça te va ? » KURT : « Bien sûr, je dirai à Vlad ». (Il sort) BOB : « OK. Alors, qu'est-ce qui est chaud ? Pablo ? » PABLO : « Des trucs qui arrivent au coup par coup. » BOB : « Pas de gros dossier qui coince ? » PABLO : « Si un ravalement » BOB : « Colette va vous donner un coup de main. » PABLO : « C'est un ex-client qui est devenu AMOA. Chantier galère. » COLETTE : « C'est petit ou c'est gros ? Pour moi, ça va être compliqué... »

<p>Discussion aux fins d'entraide entre Bob, Colette et Pablo. Il leur manque un plombier.</p> <p>Moment triste : Bob évoque une grosse boulette qui a fait rater un gros appel d'offre. Sanjar reconnaît son erreur. La dernière demande de renseignements complémentaires envoyée par le serveur des marchés publics n'a pas été traitée, ce qui a invalidé la réponse alors que les questions étaient anodines.</p>	
	<p>BOB : « J'ai été très en colère et malheureux » SANJAR : « Je reconnais, c'est ma faute. J'étais au courant du dossier. » BOB : « J'avais prévu des tas de choses, y compris un plan d'insertion des travailleurs du quartier, c'était vachement bien. C'est moche. » SANJAR : « Je suis vraiment désolé. » BOB : « Comment faire pour que ça n'arrive plus ? »</p>
<p>La solution évoquée est de faire une copie à Bob de tout ce qui est envoyé dans le cadre d'une réponse à AO y compris les avis générés par le système.</p> <p>Pas de réelle décision prise suite à l'incident.</p>	
<p>Chapitre 3</p>	<p>BOB : « Chapitre 3. On va parler du job de Colette. Colette ne fait pas le métier pour lequel elle a été embauchée à l'origine. On a décidé de reprendre quelqu'un pour remuscler le BE et positionner Colette sur le réseau commercial. Maurice peut faire des trucs. On peut aussi prendre des extérieurs (comme Nestor et Ségolène) mais ça coûte. Yazid est débutant, pas encore opérationnel. » PABLO : « Les jeunes ne sont pas assez formés. On n'arrive pas à les relire. On devrait être en mesure de se relire. Wanda était top ! Octave aussi. »</p>
<p>On discute de la bonne façon de réaliser un métré. Je suis impressionné par le fait que chacun s'exprime avec calme et clarté.</p>	
	<p>BOB : « Voilà, j'ai terminé, vous avez d'autres sujets ? »</p>
<p>Personne n'a d'autre sujet, apparemment, chacun cherche, mais ce ne sont que des bricoles, pas de quoi lancer une discussion.</p> <p>Mais Bob, selon son habitude, trouve toujours un sujet pour profiter de l'aubaine d'avoir tout son monde autour de la table dans une atmosphère agréable.</p>	

	<p>BOB : « Ah, non, un dernier sujet : Connaissez-vous vos délais de devis ? C'est un vrai objectif. »</p> <p>PABLO : « Ce n'est jamais pareil, une fois on met une demi-journée, une autre on met 20 jours... »</p> <p>BOB : « Justement, on fait la moyenne, 20.5/2 ça fait environ 10 jours. Ce serait bien si on pouvait avoir une moyenne collective ». </p> <p>FANNY : « Il faut pouvoir faire les rendez-vous, d'abord. Et puis c'est mieux de faire les devis que de compter le temps qu'on met à les faire ! »</p>
<p>On discute un peu du genre d'indicateur qui serait pertinent et un peu de la façon de le calculer. Je note que le sujet n'est pas mûr, mais que c'est le grand retour du suivi des devis en retard, à l'ancienne avec un KPI. La conception d'un indicateur par l'équipe qui va l'utiliser, c'est intéressant, me dis-je.</p> <p>En guise de clôture, Bob me demande mon avis sur la réunion.</p>	
	<p>BOB : « Alors, Pascal, tu l'as trouvée comment cette réunion ? »</p>
<p>Je donne mon feedback, très positif, sur le chemin parcouru depuis mes premières observations. KREF</p>	
	<p>Moi : « Bravo, vous avez fait chemin énorme, dans la structuration de la réunion, la qualité de l'écoute et des prises de parole. A vous sept (en comptant Sandy), vous êtes une vraie bande de durs à cuire. »</p>
<p>Je commente la discussion sur l'indicateur de délai, en mode consultant. On peut discuter la construction en commun de l'indicateur, ou bien l'action qui résulte de son suivi, à condition de bien distinguer l'un de l'autre. Mesure + Volonté commune + Discussion = progrès garanti.</p> <p>Avec Sanjar, on aborde le développement d'une culture de la rentabilité sur le même modèle. J'argumente le fait que cette culture est un effet de la pratique d'élargissement du collectif.</p>	
	<p>Moi : « la rentabilité, pour autant qu'on en discute de façon pluridisciplinaire, donc par exemple avec Jane et Kurt et Bernadette, ça fait qu'on progresse tous ensemble. »</p>
<p>On clôture la réunion, puis je sors fumer une cigarette avec Bob. Voir ci-dessous.</p>	

Relevé des pratiques

- Le démarrage de la réunion (retard, excuses et questionnement)
- Structuration de la réunion (T1 parfait – T2 en cours - T3 job de Colette à l'ODJ - clôture avec dernier sujet)
- Régulation de la charge de travail, entraide et recrutement (T3)
- Discussion sur l'organisation et les rôles (= T3 renfort du bureau d'étude, formation apprentis)
- Consolidation des chiffres HYPERSOLS (nouveau rôle de Pablo)
- Interaction avec l'observateur (feedback, compliments, plaisanteries)
- La pause cigarette informelle après la réunion (avec Bob)

Pendant la pause cigarette sur le parking, j'apprends le **décès le 2 avril d'Abel Rossi, le fondateur**, père de Max et Joe, âgé de 97 ans !

On discute :

- Du devis perdu et comment éviter ça, en en faisant une « légende maison » et pas en mettant Bob en copie de tout.
- Du réseau FREVOS, centrale d'achat du bâtiment haut de gamme, réseau très fermé qui est venu le chercher, lui, pour ses valeurs !
- D'un accrochage entre Colette et Joe « Mon boss c'est Bob Rossi, pas vous ! » a-t-elle dit.
- Du portrait filmé de Jane, que Bob a très mal vécu car pas il n'était pas au courant et que son nom n'est pas évoqué dans le film.
- De l'écart qui se creuse entre Max et Joe : Max se présente lui-même auprès de partenaires externes comme « responsable des achats » avec une certaine qualité de relation maintenue auprès des banques, et Joe se consacre à l'activité de suivi du planning de production et aux clients particuliers. D'après Bob, « il ne laisse pas Fanny ouvrir ses ailes. Il fait ce qu'il sait faire : exister en écrasant les autres. ». Le repli sur ces territoires pour Max et Joe n'est pas le fait d'une décision organisationnelle mais l'effet d'une répétition, d'une usure, et d'une absence de revendication aussi bien par Jane que par Bob.

Annexe 10 : Suivi des présences en réunion (extrait du grand tableau)

Présents	Genre	07-janv	14-janv	21-janv	28-janv	04-févr	11-févr	18-févr	25-févr	04-mars	11-mars	18-mars	25-mars	01-avr	08-avr	15-avr	22-avr	29-avr	06-mai	13-mai	20-mai	27-mai	03-juin	10-juin	17-juin	24-juin	01-juil	08-juil	15-juil	22-juil	29-juil	05-août	12-août	19-août	26-août	02-sept	09-sept	16-sept	23-sept		
Semaine		2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39		
Code Obs		#14 S1	#16 S1	#17 S1	Abs	#20 S1	#21 S1	#22 S1	#23 S1	Abs	Abs	#25	#26	Abs	#27 S1	Abs	Férieré	#31	#32 Elarg	#33 Ann	#34 OD	#35	Abs	Férieré	#36	#37	Vac	#38	#40	#42	Vacances d'été					#43	#44	#45	#46		
Colette	F	1	1	1		1	1	1	1			1	1		1			1	1				1														1	1	1	1	
Pablo	H			1		1	1	1				1	1		1			1	1						1	1											1	1	1	1	
Maurice	H																																								
Wanda	F											1							1																						
Sanjar	H																						1															1	1	1	
Fanny	F	1	1	1		1	1		1			1	1		1			1	1							1											1	1	1		
Max	H		1	1			1					1	1		1								1			1	1											1	1	1	
Bob	H	1	1	1		1	1	1	1			1	1		1			1	1																		1	1	1	1	
Joe	H	1		1				1					1					1	1						1												1	1	1	1	
Pascal	F	1	1	1		1	1	1	1			1	1		1			1	1	1					1	1											1	1	1	1	
Sandy	F	1	1	1		1		1	1			1	1		1			1	1	1					1	1															
Jamila	F																								1	1												1	1	1	1
Jane	F						1												1																						
Ingrid	F																		1																						
Valentina	F																		1																						
Bernadette	F																		1																						
Kurt	H								0,5									1	1																						
Vlad	H		1				1	1																																	
Chang	H																		1																						
Olga	F																																								
Mina	F																																								
Clémentine	F																																								
Paul	H																																								
Karim	H																																								
Nestor	H																																								
Antonio	H																																								
Hans	H																																								
Mr BleuOcéan	H																																								
Rebecca	F																																								
Louise	F																																								
Marinette	F																																								
Fabiola	F																																								
Total		6	7	7		6	8	7	5,5			7	9		7			8	14	1		9			8	7		9	10	10						7	10	15	6		

