

# **ÉTUDE DES RELATIONS ENTRE PERFORMANCE DES ÉQUIPES DE DIRECTION & MANAGEMENT RESPONSABLE**

**Jocelyne DUPOUY**  
ISEOR, Magellan  
IAE Lyon, Université Jean-Moulin  
(France)

## **RÉSUMÉ :**

Cette communication présente en atelier doctoral des premiers éléments de recherche sur la performance des équipes de direction dont le point de départ est une étude exploratoire constituée de 52 interviews semi-directives de dirigeants en poste au sein d'un comité de direction. Elle propose une définition élargie de la notion de performance applicable à une équipe de direction. Elle décrit la démarche méthodologique envisagée pour la poursuite de ces travaux privilégiant les observations in situ avec pour objectif d'établir les principales caractéristiques et pratiques des équipes de direction performantes pour ensuite en identifier leurs relations avec les notions de Conduite d'Entreprise Responsable ou Management Responsable.

Mots clés :

Equipe de direction – Comité de direction – Performance - Management Responsable – Conduite Responsable d'Entreprise

## **1. POURQUOI ENGAGER UN TRAVAIL DE RECHERCHE SUR LES RELATIONS ENTRE LA PERFORMANCE DES ÉQUIPES DE DIRECTION ET LE MANAGEMENT RESPONSABLE ?**

Tout comme pour le 15ième congrès de l'Institut International des Coûts et le 4ème congrès transatlantique, dont le thème est orienté autour des pratiques de gestion des coûts plus citoyennes, nos travaux s'inscrivent dans une actualité agitée : scandales financiers, pollutions, paupérisation de catégories de population ....

La crise issue du brusque retournement fin 2007 du système des « *subprimes* » aux Etats-Unis a eu depuis de profondes répercussions dans presque toutes les sphères de l'économie mondiale entraînant de sérieuses conséquences sociales. Ce coup de tonnerre sur la stabilité financière mondiale semble pourtant ne pas avoir mis fin aux pratiques contraires à la notion de Responsabilité Sociale - ou Sociétale - d'Entreprise (RSE). Les médias continuent à reporter des « affaires » toujours plus spectaculaires. Les amendes dispensées par les autorités battent chaque année de nouveaux records. Il semble que tous les secteurs d'activité soient concernés. Pour n'en évoquer que quelques-unes, rappelons la tricherie avérée de constructeurs automobiles dans le but de déprécier l'impact de

véhicules diesel en matière de pollution atmosphérique, ou encore les manipulations de taux interbancaires ou de comptes clients par des banques ou bien les scandales sanitaires faisant l'objet de plusieurs procédures judiciaires civiles, pénales et administratives. En réponse à cette actualité largement médiatisée, les dirigeants et leurs équipes sont invités à adopter une **Conduite Responsable d'Entreprise (CRE)** ou **Management Responsable** défini comme un mode de management contribuant aux enjeux de la RSE (Dupuis, 2007, Thevenet, 2014).

A un niveau très opérationnel, notre expérience professionnelle de consultante nous a amenée à faire le constat de décalages presque systématiques entre la volonté ou le discours des dirigeants rencontrés lors de nos missions et la réalité de l'opérationnalisation et de l'adoption de nouvelles approches de management comme la Responsabilité Sociétale. Ces difficultés, souvent interprétées par le corps social comme des écarts entre les discours et les actes, ont des effets directs, comme par exemple, le «désenchantement» des salariés s'accompagnant parfois de la dégradation à leur yeux de l'image de leurs dirigeants et de leur entreprise. Nous avons donc souhaité recentrer notre activité en travaillant systématiquement avec les équipes de direction afin de pouvoir appréhender l'ensemble de l'organisation.

La première étape a été pour nous de chercher à mieux comprendre comment fonctionnent les équipes de direction afin de dépasser nos propres perceptions. Nous avons mené une étude exploratoire auprès de 52 membres d'équipes dirigeantes. Le recueil de ces données qualitatives constitue un premier matériau particulièrement riche. Ces entretiens mettent en relief des opportunités pour améliorer le fonctionnement des comités de direction en réduisant ses dysfonctionnements en connexion avec le concept de coûts-performance cachés de la Théorie Socio-Économique (TSE) (Savall, 1978b).

Nous avons alors souhaité continuer à mener un travail de recherche approfondi sur ce sujet. Nous souhaitons pouvoir mettre en lumière les caractéristiques et modes de fonctionnement d'équipes de direction, d'en identifier les facteurs de performance et de relier ces facteurs avec les principes de management responsable que nous devons expliciter. Nous faisons l'hypothèse (notre intime intuition) qu'**une équipe de direction performante est une équipe constituée sur les bases et qui adopte – ou pas - les principes d'un management responsable**. Et si l'on cherche cette fois à se placer du point de vue des membres de l'équipe dirigeante, notre problématique revient à poser la question : « En quoi et comment les principes d'un management responsable atténuent ou au contraire renforcent la performance de l'équipe de direction ? ».

Pour traiter cette question de recherche, nous allons adopter une approche empirique. Nous souhaitons d'une part, apporter notre contribution afin de compléter la littérature académique existante. Nous souhaitons aussi apporter aux managers en poste des éléments de compréhension complémentaires pour peut-être les aider à mieux appréhender leur mission. Les pratiques observables résultats de cette recherche pourront également représenter des clés de lecture et conseils à ceux et celles qui ambitionnent de devenir de futurs membres de

comités de direction et ainsi aider à la réussite de leur intégration dans ce collectif en charge de piloter la relève des défis économiques, sociaux et environnementaux de leur entreprise.

Cette communication s'articule en trois parties principales. En premier lieu, nous poserons les premiers éléments de définition retenus pour nos travaux de recherche. Nous aborderons ensuite l'état de nos réflexions sur les aspects épistémologiques et méthodologiques de notre recherche. Enfin, nous aborderons des premiers résultats issus de notre enquête exploratoire illustrés par des *verbatim* de membres de comités de direction en relation avec les thèmes abordés dans ce colloque.

## 2. COMMENT DEFINIR LA PERFORMANCE D'UNE ÉQUIPE DE DIRECTION ?

### 2.1. L'équipe de direction, un concept essentiel pour certaines entreprises

Notre objet de recherche, les relations entre la performance de l'équipe de direction et la notion de management responsable » concerne une proportion relativement faible des entreprises françaises puisqu'il faut rappeler que très la grande majorité des entreprises sont dirigées par une seule personne, soit parce que ce sont des entreprises unipersonnelles, soit parce que ce sont des TPE (Très Petites Entreprises) pour lesquelles le patron prend toutes les décisions et ne s'entoure pas d'une équipe pour l'aider à diriger son entreprise. Cependant, dès lors que l'entreprise atteint une certaine taille ou s'il s'agit d'une start-up ayant des perspectives de croissance importantes, elle n'est pas pilotée par un « héros solitaire » (Thiéart & Xuereb, *Stratégies : Concepts-Méthodes-Mise en oeuvre*, 2005) mais par un groupe dont l'impact est essentiel. Ce concept d'équipe dirigeante (ED) est assimilé à la théorie de l'échelon supérieur (upper echelon theory) depuis les années 1980 qui met en lumière une équipe particulière dans l'organisation ayant un rôle et des impacts essentiels pour l'entreprise (Hambrick & Mason, 1984) (Hambrick D. , 2007) ou « déterminant » (Marion, Asquin, Everaere, Vinot, & Wissler, 2012).

Nous avons choisi la terminologie « équipe de direction », plutôt que celle de « comité de direction » pour mettre l'emphase sur le caractère humain de ce collectif en charge de piloter l'entreprise. La définition courante du Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales du mot "équipe" est : "**Groupe de personnes réunies pour accomplir ensemble un travail commun**". C'est donc un "système complexe ouvert" qu'il convient d'analyser avec les outils appropriés.

Il convient également de noter dès à présent que le choix du mot « équipe » n'est pas neutre car il renvoie à la notion de collectif: on dit souvent d'une équipe qu'elle est soudée.

Les autres termes fréquemment utilisés pour ce concept sont : équipe dirigeante, équipe de management, comité de direction (ou CoDir), comité exécutif (ou ComEx). Dans la littérature anglo-saxonne, *Top Management Team* (TMT), *Executive team*, *C suite*, *Senior leadership team*, *Board of directors* sont des termes fréquemment employés.

A ce stade, nous ne précisons pas plus en détail la nature du travail en commun à réaliser. Selon les cas, les missions des équipes de direction peuvent être très étendues si elles incluent l'élaboration des orientations stratégiques ou au contraire plus restrictives si elles consistent en la seule mise en œuvre opérationnelle de la stratégie. La notion de performance de l'équipe de direction devra ainsi être analysée en fonction de sa mission, ses objectifs et les moyens qui lui sont assignés.

## 2.2. La performance, une notion subjective ?

A présent, précisons ce que nous entendons par la notion de performance d'une équipe de direction, une notion aujourd'hui encore assez délicate à aborder, probablement parce que «la performance n'est pas une donnée objective» (Marion, Asquin, Everaere, Vinot, & Wissler, Diagnostic de la Performance de l'entreprise, 2012) et que plus particulièrement, celle des équipes de direction est très difficile à évaluer (Mottis, 2009).

La notion de performance renvoie à trois concepts principaux : l'**efficacité**, l'**efficience** et la **création de valeur** pour l'entreprise :

- Un individu, une équipe est **efficace** si il ou elle atteint les objectifs fixés (Babeau, 2015). Cette notion peut paraître simple d'un premier abord. Cependant, dans le cas d'une équipe de direction, nous devons nous interroger sur le processus de fixation des objectifs. S'agit-il d'une négociation entre le Dirigeant (CEO, P-DG, DG, Gérant ...) et les représentants des actionnaires, le cas échéant ? Les objectifs fixés correspondent-ils à un niveau de performance acceptable au regard de la situation de l'entreprise ? Notre expérience en tant que participante du processus de définition des objectifs de *business unit* d'un grand groupe nous amène à émettre quelques réserves. Lors du processus annuel de fixation des objectifs de typologie « Bottom-Up », chaque équipe ou entité propose et défend ses objectifs pour la période à venir. Les objectifs finaux sont souvent fonction des talents de négociateur de chaque manager. Ce jeu est d'autant plus important que les conséquences sont substantielles en termes de rémunérations ou de reconnaissance. Aussi, pour qualifier l'efficacité en tant que critère de performance d'une équipe de direction, nous proposons également d'évaluer le processus de détermination des objectifs. A défaut, l'équipe de direction peut entretenir une certaine contre-performance comme l'illustre le témoignage d'un membre d'équipe dirigeante dont le projet visant à accroître les résultats de son entreprise a été rejeté parce qu'il perturbait le jeu établi :

*«J'étais très heureux d'avoir réussi finalement à convaincre notre P-DG de mettre en place cette nouvelle organisation qui nous aurait permis des gains de productivité et de parts de marché énormes. Mais lors d'une réunion en comité de direction, le directeur des Ventes a pris la parole et a dit : « Oui, il a raison mais très honnêtement je ne vois pas à quoi cela sert de faire cela, plus on en fera, plus on nous en demandera d'en faire. ». Et on a préféré le confort personnel contre les intérêts de productivité de l'entreprise. Ça c'est un schéma qui peut se reproduire dans les grands groupes. On est dans une sorte d'habillage, de maquillage, d'organisation du résultat de l'entreprise au niveau France, au niveau Europe, au niveau Monde, etc., et en plus, cela se reproduit au niveau de la branche d'activité et au niveau de toutes les branches d'activité. »*

Il paraît donc non seulement pertinent mais indispensable de dépasser cette seule notion d'efficacité pour approcher le concept de performance.

D'ailleurs une définition de la performance, pourtant énoncée dans une perspective de «contrôle organisationnel » intègre des données supplémentaires à la seule atteinte des objectifs en la définissant « en termes de contribution aux objectifs organisationnels et/ou de satisfaction, motivation et comportements des individus » (Langevin, 2004).

- L'**efficience** : Elle détermine l'atteinte des objectifs fixés tout en optimisant les ressources employées (temps, finances, matières, ...) (Babeau, 2015). Il ne s'agit donc plus seulement d'atteindre les objectifs fixés mais de le faire dans une logique de productivisme. Cette notion d'efficience renvoie directement au concept de dysfonctionnements et de coûts-performance cachés de la théorie socio-économique développée depuis plusieurs décennies par les professeurs Henri Savall, Véronique Zardet et leurs équipes (Savall, 1978b).

Efficacité et efficience qualifient une performance « intrinsèque» de l'équipe de direction. On peut également aborder la performance sous l'angle d'un troisième aspect lié à l'effet "externe" induit :

- La **création de valeur** à laquelle nous associons une notion globale de contribution à la réussite de l'entreprise pour dépasser le strict cadre de la valeur économique et intégrer des éléments plus difficilement mesurables tels que les notions d'exemplarité, d'image, de réputation ou encore d'engagement et de loyauté des différents partenaires de l'entreprise qui peuvent être engendrées de façon indirecte par l'équipe de direction. Aussi nous ambitionnons dans le cadre de notre thèse d'explorer de façon très approfondie ce concept de performance élargie appliqué spécifiquement aux équipes de direction et de le confronter à la littérature académique. Par exemple, la cohérence et la pertinence sont évoquées récemment en sciences de gestion comme deux dimensions de la performance (Marion, Asquin, Everaere, Vinot, & Wissler, 2012). Ces derniers réaffirment d'ailleurs la nature spécifique de l'impact de l'équipe dirigeante : « A cet effet, c'est le rôle joué par le dirigeant et son équipe qui est déterminant – non pas dans sa capacité à définir un résultat à atteindre – mais dans sa capacité à transformer une vision en résultats légitimes et pertinent pour l'entreprise. ».

Nous serons probablement amenée à analyser les circonstances conduisant à l'introduction dans l'entreprise de certaines «innovations managériales». Parmi les auteurs en management reconnus comme étant les plus influents au monde, Gary Hamel est très critique par rapport à la capacité des dirigeants à valoriser la créativité, l'initiative et à faire en sorte que chaque collaborateur donne le meilleur de lui-même (Hamel & Breen, 2007). Un autre courant émergent va, dans certains cas, jusqu'à supprimer les équipes managériales. De nombreuses expérimentations d'« entreprises libérées » (Getz & M.Carney, 2012) sont en cours et semblent interroger les conditions de la valeur ajoutée des équipes dirigeantes et managériales avec des notions de « leadership libérant».

### 3. UNE RECHERCHE ESSENTIELLEMENT QUALITATIVE

Nous allons développer dans cette partie les choix épistémologiques et méthodologiques attachés à notre projet de recherche. En premier lieu, nous évoquerons comment, nous comptons aborder l'adoption d'une nouvelle culture

pour mener notre thèse à son terme. Ensuite, nous ferons le point sur l'état de notre réflexion épistémologique par rapport à ce travail en tant que chercheur. Enfin, nous décrivons la démarche méthodologique pour produire de nouvelles connaissances applicables en entreprise.

### 3.1. Adopter une nouvelle culture : celle de chercheur

Une trentaine d'années de pratiques, même si cela a été ponctué de périodes régulières de réflexion et de formation, aboutissent nécessairement à une forme de conditionnement. Avant le démarrage de ce projet de recherche, nous pensions faire partie des praticiens les plus rigoureux sur le plan intellectuel parce que nous apprécions approfondir les sujets sur lesquels nous travaillons. Nous avons la chance d'avoir des directeurs de thèse qui nous ont permis de nous rendre compte rapidement de la nature du changement d'échelle à opérer sur ce plan.

Pour endosser cette nouvelle culture scientifique, nous avons engagé deux actions: mener un travail d'identification et de formalisation et nos propres croyances en tant que manager et nous former aux questions épistémologiques et méthodologiques.

- Identifier et formaliser nos propres croyances sur le management et sur notre sujet de recherche est une étape nécessaire pour renforcer notre capacité à prendre le recul nécessaire par rapport aux situations observées et vécues. Cette étape est également utile pour estimer comment et en quoi ces croyances auront évolué pendant le processus de recherche, à la lumière des nouvelles connaissances générées.
- Intégrer les réflexions épistémologiques et méthodologiques est un prérequis à tout travail de recherche pour justement atteindre le niveau de rigueur intellectuel permettant de produire des connaissances acceptables et reconnues par la communauté scientifique. A cet effet, nous avons mené trois types d'activités : a) participation à des sessions de formations organisées dans le cadre de la formation doctorale, b) lecture de publications et d'ouvrages de méthodologie (Savall & Zardet, 2004) - (Roy & Prévost, 2013) - (Dumez, 2016) c) échanges avec nos directeurs de thèse dans le cadre des ateliers doctoraux des centres de recherche Magellan et de l'ISEOR sur la base d'une fréquence mensuelle.

La principale difficulté que nous rencontrons encore actuellement sur ce plan est de devoir à la fois acquérir ces compétences de façon accélérée pour les appliquer immédiatement à nos recherches tout en nous laissant le temps de maturation nécessaire pour une meilleure assimilation. Il nous semble que l'acquisition de ces concepts épistémologiques et méthodologiques est un processus cognitif itératif.

### 3.2. Un choix épistémologique «composé»

Nous adopterons une logique d'épistémologie « intégrée » (Savall, Zardet, 2004 p.50) consistant à appréhender ensemble la «production de connaissance et la réflexion épistémologique sur cette production», logique qui nous paraît en phase

avec notre projet de recherche. La question ici est de définir si la connaissance produite sera objective, c'est à dire le reflet d'une réalité qui existe de façon indépendante au chercheur, ou si nous produirons une interprétation de la réalité ou encore si nous aurons un rôle pour la construction de la réalité (Thiéart, 2007). Notre objet de recherche : "les caractéristiques et le fonctionnement d'une équipe de direction performante" a bien une réalité propre puisque il existe avant que nous cherchions à l'étudier. Cependant, nous avons, de façon assez claire, écarté une position positiviste très arrêtée pour notre projet de recherche et n'avons pas la prétention de chercher et trouver une loi universelle en management, considérant que cet objet est un système complexe puisqu'il comporte des éléments humains en interaction. De ce fait, nous estimons ne pas pouvoir appréhender et donc décrire dans une logique positiviste l'ensemble des éléments et de leurs interactions.

L'un de nos objectifs principaux est de **comprendre** comment fonctionne une équipe de direction performante. La poursuite de cet objectif pourrait nous amener à penser que nous devons adopter une position épistémologique interprétativiste. A ce propos, il est à noter que la grande majorité des personnes interviewées lors de notre enquête exploratoire avait adopté également sans bien sûr la nommer une logique interprétativiste. De façon quasi systématique, les managers ont émis spontanément des réserves sur leurs témoignages en indiquant qu'ils reflétaient uniquement leur perception de la situation vécue. C'est pour nous un élément tendant à démontrer qu'en effet, nous étudions un objet complexe face auquel il apparaît difficile d'admettre qu'une réalité s'impose à tous.

Or, avant même d'envisager la réalisation d'une recherche-action (Roy & Prévost, 2013) ou d'une recherche-intervention (Savall & Zardet, 2004), nous pensons devoir donner un caractère **constructiviste** à notre recherche car nous ne pouvons pas occulter nos propres impacts sur notre objet pour deux raisons principales : a) Les points de vue de personnes interrogées pendant les interviews lors de notre enquête exploratoire ont pu évoluer lors de l'entretien. Une technique de reformulation a été employée de temps en temps pour s'assurer de la bonne compréhension des dires, en particulier lorsqu'il semblait falloir lever un doute. Quelque fois, cette reformulation, pourtant faite de façon prudente a modifié la réalité perçue par l'interviewé comme l'illustre l'extrait d'entretien suivant :

*JDU : "D'après ce que vous venez de me dire, j'entends ....., est-ce bien cela ou je n'ai pas bien saisi ?*

*Personne interviewée : "Je ne voyais pas cela comme ça mais maintenant que vous me le dites, c'est exactement cela."*

b) Lors des futures situations d'observation des équipes de direction, il sera nécessaire de présenter les objectifs de l'observateur. Même si ces objectifs sont présentés de la façon la plus "neutre" possible, on peut s'attendre à des modifications de comportement dues au fait que les membres de l'équipe de direction se sentent "observés" et cherchent alors à montrer comment ils fonctionnent sous le meilleur angle.

Cela évoque pour nous l'idée que même si le but initial de la recherche n'est pas de changer la réalité, mais de la comprendre, but d'une recherche constructiviste, elle comporte la dimension transformative évoquée par Savall et Zardet (2004).

### 3.3. Une approche qualitative déterminée par les modalités d'accès au terrain

Après avoir explicité notre projet scientifique personnel, il convient à présent de définir comment nous allons structurer cette recherche et les méthodes que nous comptons utiliser.

Notre relation et appétence particulière au terrain est issue de notre histoire personnelle en tant que « praticienne ». Nous entendons mener une recherche essentiellement basée sur les observations in situ. Néanmoins nous sommes consciente que, même pour un profil expérimenté et sénior, l'accès à des équipes de direction pour mener des études de type ethnographique reste difficile. « *Boards are very powerful but also very hard to observe* »<sup>1</sup> comme en témoignent encore récemment des auteurs anglo-saxons reconnus pour leurs recherches sur les équipes dirigeantes qui, par ailleurs en réaffirment l'impact significatif sur l'organisation (Withers, Hillman, & Cannella, 2012). Nous devons donc adapter notre recherche en faisant preuve d'« opportunisme méthodologique » en fonction de la liberté qui nous sera donnée de pouvoir interviewer, observer ou interagir avec une ou plusieurs équipes de direction. Au moment où nous écrivons cette communication, nous poursuivons plusieurs pistes pour accéder à notre terrain. Aussi, les étapes 2 et 3 présentées ci-après seront probablement amenées à évoluer.

En premier lieu, il nous paraît utile de préciser ici la place que nous comptons donner à la **revue de littérature** spécifique à notre question de recherche. C'est d'ailleurs un élément qui nous a réellement troublée au tout début de notre projet lorsque au cours de quelques lectures sur la réalisation d'une thèse, nous avons découvert qu'une approche scientifique « classique » recommande d'absorber tout ce qui a été écrit initialement sur le plan académique sur une question de recherche en tout début de processus. Nous en comprenons la logique, il est, en effet, important d'identifier l'étendue des connaissances déjà établies pour prétendre en apporter de nouvelles. Toutefois, au regard de l'aspect délibéré qualitatif de notre projet de recherche, nous entendons placer cette phase essentielle plus tard dans le processus. En effet, sans adopter l'approche de la « théorie enracinée » développée par Glaser et Strauss dans les années 60 pour laquelle le design de la recherche apparaît de façon concomitante avec les résultats (Walsh, 2015), nous essayerons d'éviter le risque de circularité consistant à « ne voir dans le matériau empirique que ce qui confirme une théorie » (Dumez, 2016, p. 17) et adopterons la démarche de « structuration progressive » de l'approche « *qualimétrique* » spécifiquement adaptée à l'observation d'objets complexes (Savall & Zardet, 2004). Ces auteurs recommandent au chercheur de se concentrer sur la véritable valeur ajoutée de son travail représentée par le « noyau dur » de sa thèse et alimenté de façon prioritaire avec le « matériau empirique », puis combiné avec le « matériau bibliographique » scrupuleusement documenté au fur et à mesure de la recherche et de façon « heuristique » (Savall & Zardet, 2004, p. 207).

---

<sup>1</sup> Traduction J.Dupouy : Les équipes dirigeantes sont très puissantes mais aussi très difficiles à observer.



Cette précision étant faite, nous allons brièvement décrire la première étape déjà réalisée par nos interviews exploratoires. Ensuite, nous envisageons de réaliser notre recherche sur quatre phases distinctes : une étude de cas « pilote », une seconde étude de cas, une étude de cas « contraire » sous forme d'intervention visant à résoudre une problématique rencontrée par une équipe de direction sujette à un dysfonctionnement et, en dernier lieu, si les contraintes temporelles nous le permettent, une enquête quantitative pour permettre la généralisation de nos résultats.

➤ *Une « matière » exploratoire riche et abondante*

Nous avons donc engagé un travail exploratoire important sur une période s'étalant de septembre 2015 pour le premier entretien à mi-mars 2016 matérialisé par une série de cinquante-deux interviews semi-directives de dirigeants en poste ou ayant occupé des responsabilités en comité de direction.

Il nous a fallu adopter un protocole d'enquête spécifique adapté à notre terrain. Par exemple, pour tenir compte des contraintes d'agendas des dirigeants, nous avons le plus souvent mené ces entretiens par téléphone, parfois tôt le matin ou tard le soir. Les premières interviews ont été réalisées avec des personnes issues de notre réseau personnel et, au fur et à mesure des mises en relation, nous avons pu avoir accès à des dirigeants que nous ne connaissions pas auparavant. Ces interviews individuelles d'une durée de 30 à 50 mn ont fait l'objet d'une prise de notes abondante - plus de 300 pages – et, pour chaque interview, d'une formalisation d'extraits sous forme de verbatim soumis ensuite par courriel à validation de leurs auteurs.

Nous avons préparé cinq questions ouvertes afin d'amener progressivement la personne interviewée à livrer les éléments qui lui paraissent essentiels pour qu'une équipe de direction fonctionne bien. Le choix des mots fut délicat. Nous n'avons pas souhaité employer le mot « performante », cette notion nous semblait ambiguë et nous voulions éviter de devoir l'expliquer et susciter un débat sur ce qu'est une équipe performante. Une première revue de littérature a par la suite conforté cette position (Marion, Asquin, Everaere, Vinot, & Wissler, 2012).

Comme nous l'avons évoqué en introduction, nous convenons que le choix du mot « équipe » n'est pas neutre. Il renvoie davantage à la notion de collectif que le terme « comité », il évoque la notion d'« esprit d'équipe, animant une équipe dont les membres collaborent en parfait accord » (Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales). Il se trouve que les premiers résultats de cette étude placent la notion de « collectif » comme l'un des principaux facteurs de performance.

Concernant le traitement des données qualitatives issues de ces entretiens, nous avons repris chaque interview et les avons « découpées » en plusieurs sous-éléments regroupés au fur et à mesure du traitement dans des catégories que nous avons constituées. Le traitement s'est fait manuellement avec cependant l'utilisation d'un logiciel de « Mindmapping » présentant l'avantage de donner une représentation modélisée et holistique des principales caractéristiques et mode de fonctionnement identifiés comme servant la performance des équipes de direction et que nous devons tester pendant notre travail de thèse.

En termes de résultats, nous avons constaté que les dysfonctionnements expérimentés en comité de direction et dévoilés pendant les entretiens sont assez

nombreux et plutôt récurrents. Ils illustrent au niveau micro de l'équipe de direction la notion d'«hémorragies» que représentent des « coûts cachés de dysfonctionnements » analysés par la théorie socio-économique ou dit autrement par les mêmes auteurs « les impacts de l'action humaine sur la (non) création de valeur économique» (Savall & Zardet, 2011).

Cette première étude, si elle est riche d'enseignements, comporte des limites relatives aux caractères individuel et déclaratif des matériaux récoltés alors que notre objet de recherche est, par nature systémique. D'autre part, il y a probablement des biais en termes de reflet des personnes interrogées par rapport à l'ensemble des équipes de direction. Il paraît légitime d'imaginer que les managers acceptant de consacrer « gratuitement » de leur temps pour contribuer à une étude ne sont peut-être pas tout à fait représentatifs de l'ensemble des personnes ayant des responsabilités au sein d'une équipe dirigeante.

➤ *Principales étapes et instruments de recueil de matériau empirique*

Le tableau suivant résume les objectifs poursuivis et les activités et méthodes envisagées pour chaque étape de notre recherche,

Dans la mesure où les contraintes d'accès à notre terrain de recherche nous en donnent la possibilité, nous souhaiterions pouvoir réaliser nos observations et actions sur trois terrains différents dans un but de renforcer la validité externe de nos travaux. Par ailleurs, en fonction des contraintes et aléas temporels, la phase consistant à mener une analyse quantitative complémentaire pour une application des résultats à un nombre plus important d'équipes dirigeantes sera réalisée pendant ou hors cadre de notre thèse.

<b>Etude de cas I "Pilote"</b>	<p><u>Objectifs</u> : Tester les outils dédiés à la phase d'observation  Période d'observation : environ 6 mois en immersion  <u>Activités clés</u> :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Observation pendant et hors réunions</li> <li>b. Analyse documentaire de l'organisation de l'équipe (modes de communication, analyse des mails et autres documents internes à l'équipe ...</li> <li>c. Entretiens individuels semi-directifs avec chaque membre de l'équipe (guide d'entretien à élaborer)</li> <li>d. Réunion de restitution collective (effet miroir) et discussion avec l'équipe dans le but d'affiner et de valider les éléments de compréhension</li> <li>e. Interview semi-directifs des parties prenantes de l'équipe (organes de gouvernance, managers N-1, salariés ... ) pour qualifier les interactions avec l'environnement de l'équipe et confronter les perceptions de l'équipe de direction avec celles de ses parties prenantes (guide d'entretien à élaborer).</li> </ol>
<b>Etude de cas II</b>	<p><u>Objectifs</u> : Valider ou invalider les éléments issus de l'observations du cas pilote dans une situation différente  <u>Période d'observation</u> : environ 4 mois sur base de participations aux comités de direction, de visites ponctuelles</p>
<b>Etude de cas "contraste"</b>	<p><u>Objectifs</u> : Renforcer les connaissances acquises  <u>Période d'observation</u> : 6 à 8 mois  <u>Activités</u> : Accompagner une équipe de direction rencontrant des dysfonctionnements dans une logique de recherche-action (Roy &amp; Prévost, 2013) ou de recherche-intervention si nous pouvons en maîtriser les modalités (Savall &amp; Zardet, 2004).</p>
<b>Enquête Quantitative</b>	<p><u>Objectifs</u> : Renforcer la validité externe des connaissances acquises  Modalités : questionnaire (à établir) administré auprès d'un panel de membres d'équipes de direction  Intérêt et bien-fondé de cette étape complémentaire à discuter avec nos directeurs de thèse en fonction de notre avancement et du matériau récolté.</p>

#### 4. PREMIERS ÉLÉMENTS DE RÉFLEXION SUR LA PERFORMANCE DES ÉQUIPES DE DIRECTION

Cette dernière partie a pour objectif de fournir quelques illustrations concrètes issues de notre étude exploratoire du rôle et des impacts de l'équipe de direction par rapport aux questions de gestion des coûts dans l'entreprise.

#### 4.1. De la cohérence d'une politique de gestion des coûts

Le témoignage suivant permet de représenter une situation où, malgré l'instauration d'une politique sévère de gestion des coûts, le mode de fonctionnement d'une équipe de direction peut paraître décalé, voire inapproprié:

*« Personnellement, à certains moments, j'ai constaté d'énormes gaspillages, de déperditions de temps et d'énergie et donc d'argent. Ceci avec en plus un énorme paradoxe : d'un côté, j'étais dans un business où les marges sont extrêmement faibles, où il faut se battre pour aller chercher chaque centime de résultat et de l'autre côté, ces pertes de temps et d'énergie sur des sujets qui n'aboutissaient pas ou pas assez vite faute de pouvoir surmonter les intérêts individuels. Bien évidemment, nous n'avons pas d'éléments chiffrés mais si un chercheur s'intéresserait à ces sujets-là, il pourrait très certainement évaluer les pertes occasionnées par ces déperditions en comité de direction. »*

Dans d'autres cas, les stratégies dictées à l'équipe de direction peuvent brusquement changer comme l'illustre cette situation vécue par ce dirigeant qui a eu différentes expériences en comité de direction, dont l'une dans le secteur bancaire :

*« Quand j'ai été recruté pour mettre en œuvre le plan de transformation de la ligne métier, je reportais à la DG adjointe et je faisais partie du comité élargi de direction. J'avais carte blanche pour recruter qui je voulais, un contexte que je n'avais jamais connu. A un moment donné, on a été rattrapés par les contraintes du milieu bancaire qui font que la priorité n'était plus la transformation de l'organisation, des processus et du système d'information. On a stoppé tout investissement. Je n'avais plus de budget informatique. J'avais des équipes mais on ne faisait plus que du PowerPoint. Il fallait les occuper car en milieu bancaire, tu gardes les personnes en poste. Moi j'aime bien voir les choses bouger et se mettre en place. Pour moi, cela a été un frein et c'est ce qui m'a fait partir. »*

#### 4.2. De l'impact de la mission sur les membres de l'équipe de direction

Le contexte de l'entreprise façonne l'activité de l'équipe de direction qui, elle-même pèse sur chacun des membres et peut les amener à se questionner sur le sens de leur mission :

*« Après cela dépend du contexte, quand j'étais chez « Entreprise X » en tant que directeur logistique, ma mission, c'était de faire du downsizing. On avait perdu 30% de CA et il fallait que je tourne dans les pays pour trouver la liste des personnes qu'on allait mettre dehors. Donc tout ce que je viens de dire n'est plus du tout valable si ce n'est que tu essayes d'expliquer pour que cela passe au mieux. Ce sont des situations difficiles. Quand les réunions de CoDir consistent à se focaliser essentiellement sur du downsizing et à voir comment tu fais avec telle personne, il y a quand même une certaine forme de stress et ce n'est pas vraiment une énergie positive. Il y a une certaine pesanteur et lourdeur dans les locaux de l'entreprise, quand tu te déplaces dans une usine .... Tu le ressens, tu as beau expliquer que si on fait cela, c'est pour permettre à la société de survivre, de passer le cap etc ... C'est pas du stress mais il y a quand même un malaise ou un mal être qui*

*ressort. Et, c'était d'autant plus difficile que sur les 3 ou 4 années précédentes, il y avait ce côté un peu humain, je ne vais pas dire familial mais tu avais une certaine sérénité. C'est pour cela que je suis parti après parce que je n'étais plus vraiment en phase avec ce qu'il fallait faire. »*

#### 4.3. Quelles conditions pour inciter un membre d'une équipe de direction à adopter un comportement citoyen ?

Encore faudrait-il définir ce qu'on peut entendre par « comportement citoyen ». Le collectif a souvent été mis en avant lors de nos interviews comme un facteur de performance d'une équipe de direction. Inversement, nous avons recueilli des témoignages tendant à montrer la destruction de valeur consécutive à des comportements déloyaux.

*« Il y a 20 000 façons de saboter quelqu'un dans une organisation. J'ai vu des exécutifs détruits au bout de seulement 9 mois. Par exemple, vous êtes directeur de production, et tout d'un coup, vous avez une rupture de ligne parce que l'acheteur ne vous fournit pas les pièces requises. C'est pour cette raison que j'emploie le terme de « grands fauves » pour évoquer le milieu des comités de direction. Et très souvent, il y a beaucoup d'argent à la clé. »*

Il arrive également que le climat instauré dans l'équipe dirigeante ne favorise pas la prise de parole, et donc la confrontation des idées.

*Moi je me souviens avoir pris une position lors d'un comité de direction. Le directeur financier est venu me voir en me disant, « Tu as tout à fait raison, mais moi j'ai 6 enfants et je gagne très bien ma vie ici, je ne vais pas prendre le risque de tout remettre en question ». Ce que j'entends, c'est que plus on monte, plus l'enjeu personnel est important. Plus on monte, plus la rémunération et les avantages sont élevés, et donc, plus vous risquez à perdre le poste.*

#### 4.4. De la nécessité d'évaluer la contribution de l'équipe de direction à la réussite de l'entreprise

Ce dernier témoignage ouvre des perspectives sur une évaluation « souhaitable » de la contribution de l'équipe de direction à la performance de l'entreprise.

*« Je pense que cela peut avoir du sens d'évaluer la valeur ajoutée économique produite par l'équipe de direction : comment elle parvient à produire du collectif, de la compétence collective et la solidité de ce collectif »*

En conclusion, nous sommes au tout début d'un processus de recherche sur une question toute aussi passionnante que délicate à explorer. L'accès aux différents terrains va conditionner grandement la nature des connaissances qui pourront être produites en complément de la littérature académique existante. A l'instar de plusieurs auteurs français reconnus en sciences de gestion, nous avons pris le parti de considérer que l'impact de cette équipe spécifique est fondamental en termes de trajectoire et de résultats pour une entreprise (Bournois, Duval-Hamel, Roussillon, & Scaringella, 2007); (Marion, Asquin, Everaere, Vinot, & Wissler,

2012). Cette équipe dirigeante fait également l'objet d'un courant de recherche outre-Atlantique que nous devons explorer : «La recherche nous enseigne que les préjugés, les œillères, les expériences et les interactions des dirigeants ont un impact considérable sur le sort des entreprises. C'est pourquoi les CEOs ou les directeurs généraux qui souhaitent améliorer la performance de leur entreprise devront se concentrer sur les caractéristiques et les qualités de leur équipe dirigeante. » (Hambrick D. , 2007). Nous espérons, à l'issue de ce processus de recherche, pouvoir mettre en évidence les relations entre performance d'une équipe de direction et Management Responsable et restons ouverts à toute suggestion nous permettant d'atteindre cet objectif.

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Babeau, O. (2015). Thème n°4. la performance globale de l'entreprise (autre que financière). @GRH(2015/4 N° 17), pp 95-96.
- Bournois, F., Duval-Hamel, J., Roussillon, S., & Scaringella, J.-L. (2007). *Comités exécutifs : voyage au coeur de la dirigeance*. Paris: Eyrolles.
- Dumez, H. (2016). *Methodologie de la recherche qualitative* (éd. 2ième éd.). Paris: Magnard-Vuibert.
- Dupuis, J.-C. (2007). Le management responsable comme modèle de gestion de l'obsolescence morale. *Revue des Sciences de Gestion*, 1(223), Pages 131 - 135.
- Getz , I., & M.Carney, B. (2012). *Liberté & Cie : Quand la liberté des salariés fait le bonheur des entreprises*. Paris.
- Hambrick, D. (2007). Evaluation des équipes dirigeantes. Dans Bournois et al., *Comités Exécutifs : Voyage au cœur de la dirigeance* (pp. 19-24). Paris: Editions d'Organisation – Groupe Eyrolles.
- Hambrick, D., & Mason, P. (1984). Upper Echelons : The organisation as a Reflexion of its Top Managers. 9(2), 193-206.
- Hamel, G., & Breen, B. (2007). *The future of management*. Boston: Harvard Business School Press.
- Langevin, P. (2004, mai). «Quels facteurs de Performance pour quels types d'équipe ? L'avis des Managers ». *Normes et Mondialisation*.
- Marion, A., Asquin, A., Everaere, C., Vinot, D., & Wissler, M. (2012). *Diagnostic de la Performance de l'entreprise*. Dunod.
- Marion, A., Asquin, A., Everaere, C., Vinot, D., & Wissler, M. (2012). *Diagnostic de la Performance de l'entreprise*. Dunod.
- Mottis, N. (2009). «Inciter les managers ? Des concepts à réviser». Dans Ouvrage collectif, *Le Leadership Responsable*.
- Paché, G. (2016/1). Rapprocher la recherche académique de l'entreprise. Quelques pistes pour les chercheurs en management. *La Revue des Sciences de Gestion*(277), 113-115.
- Roy, M., & Prévost, P. (2013). La Recherche-Action : Origines, caractéristiques et implications de son utilisation dans les sciences de la gestion. (A. p. qualitative, Éd.) *Recherches Qualitatives*, Vol. 32, pp. 129-151.
- Savall, H. (1978b). A la recherche des coûts et performances cachés de l'entreprise: pour un diagnostic socio-économique de l'entreprise. *Revue Française de Gestion*(N° 18), pp 96-108.

- Savall, H., & Zardet, V. (2004). *Recherche en Sciences de Gestion : Approche Qualimétrique*. Paris: Economica.
- Savall, H., & Zardet, V. (2011). Evolution des outils de contrôle et des critères de performance, face aux défis de changement stratégiques des entreprises. *22ième congrès de L'AFCE*.
- Thevenet, M. (2014). *Les 100 mots du management* . Paris: Presse Universitaire de France.
- Thiéart, R.-A. (2007). *Méthodes de recherche en management*. Paris: Dunod.
- Thiéart, R.-A., & Xuereb, J.-M. (2005). *Stratégies : Concepts-Méthodes-Mise en oeuvre*. Paris: Dunod.
- Walsh, I. (2015). Using quantitative data in mixed-design grounded theory studies: an enhanced path to formal grounded theory in information systems. *European Journal of Information Systems*(24), 531-557.
- Withers, M., Hillman, A., & Cannella, A. (2012, janvier). A Multidisciplinary Review of the Director Selection Literature. *Journal of Management*, Vol. 38 No. 1, January 2012, pp 243-277.