

## RESUME DE LA THESE

*La gestion au quotidien des priorités du dirigeant : analyse de la dynamique  
du portefeuille de préoccupations décisionnelles*

*Carole DRUCKER-GODARD*

Le dirigeant travaille dans un environnement perturbé générant chaque jour de nombreuses préoccupations. L'emploi du temps du dirigeant mais aussi ses limites cognitives l'empêchent de traiter la totalité des situations qui surviennent. Il opère donc chaque jour une sélection parmi ces nombreuses préoccupations. Les préoccupations sélectionnées, appelées préoccupations décisionnelles<sup>1</sup>, s'inscrivent sur l'agenda décisionnel<sup>2</sup> du dirigeant. Sur cet agenda, le dirigeant définit et gère, au quotidien, des priorités<sup>3</sup>.

L'objectif de cette thèse est d'étudier la dynamique du portefeuille de préoccupations décisionnelles du dirigeant pour comprendre comment le dirigeant gère au quotidien ses priorités, c'est-à-dire comment il les sélectionne et les fait évoluer sur son agenda décisionnel.

L'absence de corpus théorique traitant spécifiquement des priorités du dirigeant conduit à la mobilisation de deux champs d'étude différents : le dirigeant et le concept d'agenda.

L'étude des dirigeants est l'un des thèmes centraux de la recherche en management. La thèse présente les principaux apports des travaux relatifs à l'individu dirigeant, ses

---

<sup>1</sup> Nous entendons par préoccupations décisionnelles, les préoccupations pour lesquelles le dirigeant décide d'allouer des ressources (temps, argent, réflexion, attention, hommes ...), qu'il juge importantes, et qui sont potentiellement liées à une décision.

<sup>2</sup> L'agenda décisionnel du dirigeant est défini comme son portefeuille de préoccupations décisionnelles.

<sup>3</sup> La priorité est la préoccupation décisionnelle jugée la plus importante par le dirigeant.

activités quotidiennes, ses rôles, ses compétences, sa personnalité, son histoire, son style de direction. Cette littérature nous offre une large connaissance du dirigeant en tant qu'individu, et de son quotidien. Nous abordons ensuite les travaux qui ont tenté de replacer le dirigeant dans son environnement pour comprendre comment il identifie et formule les problèmes et questions qui façonnent l'environnement particulièrement complexe dans lequel il évolue. Enfin, nous exposons la littérature qui étudie le dirigeant dans son organisation, et plus spécifiquement, les particularités du travail du dirigeant de PME.

Dans cet état de l'art, la thèse rend également compte des différentes définitions données au concept d'agenda, selon les divers champs d'études théoriques. La littérature répond ici à certaines questions sur le fonctionnement de l'agenda décisionnel, la formulation des préoccupations décisionnelles, leur processus de sélection par le dirigeant, et, dans une moindre mesure, sur la dynamique de l'agenda.

Nous notons que l'étude de la littérature ne révèle que peu de recherches sur l'agenda individuel, à l'encontre des travaux sur l'agenda collectif (Stewart, 1967 ; Mintzberg, 1973, 1995 ; Hannaway, 1989 ; Kotter, 1982, 1999 ; Dutton, 1988 ; Laroche, 1991). De même, les travaux existants ne semblent pas développer l'aspect dynamique de l'agenda décisionnel. Seules les dimensions de l'agenda mises en avant par Laroche (1991) peuvent nous aider à comprendre comment une préoccupation, prise individuellement, peut évoluer sur l'agenda. De toute évidence, cela n'est pas suffisant pour comprendre la dynamique du portefeuille de préoccupations décisionnelles, dans sa globalité. Nous retenons cependant que la dynamique de l'agenda peut s'exprimer à travers une interdépendance entre préoccupations décisionnelles, bien que l'interdépendance entre préoccupations occulte la notion de hiérarchisation des préoccupations.

En revanche, nous ne notons aucun apport, dans ces travaux, sur les priorités quotidiennes du dirigeant, ni même sur les priorités en général, encore moins sur l'évolution et la gestion de ces priorités par le dirigeant.

L'observation des préoccupations décisionnelles quotidiennes du dirigeant, dont les priorités, a imposé la mise en place d'une méthodologie de recherche rigoureuse, ancrée dans un courant épistémologique.

Nous nous intéressons à la vision des dirigeants de leur portefeuille de préoccupations décisionnelles, mais nos a priori concernant la réalité étudiée consistent à penser qu'il n'existe pas une réalité appréhendable possédant une essence propre, mais plutôt une réalité inaccessible directement par le chercheur. Pour élaborer nos résultats, nous tentons de relier des thèmes pour former un ou des schémas conceptuels, ce qui implique bien-sûr de notre part, une interprétation des données que nous recueillons (Strauss et Corbin, 1990).

Notre objectif est de comprendre comment les dirigeants gèrent leurs priorités. Or, chaque dirigeant est unique, travaille dans un contexte unique, et possède une vision du monde qui lui est propre. Il nous faut donc essayer de partager le plus profondément possible leur vision des choses. Cela suppose une certaine empathie avec le terrain, et donc de se situer dans une perspective plutôt interprétativiste qui suppose de saisir la complexité du processus étudié en partageant les visions du monde des acteurs impliqués.

Une théorie substantive "enracinée" de la gestion au quotidien des priorités du dirigeant est alors construite selon la méthodologie suggérée par Glaser et Strauss (1967), dans une démarche abductive, ancrée dans un positionnement interprétativiste. Cette recherche utilise ainsi une méthodologie qualitative dans une démarche exploratoire.

Notons cependant que nous prenons quelques distances sur certains points précis par rapport à la démarche de Glaser et Strauss (1967), ce qui nous amène notamment à suivre les recommandations d'Eisenhardt (1989), conseillant de se rapprocher de l'idéal d'absence de théorie en ne formulant pas d'hypothèse et en évitant de rechercher des relations entre variables et/ou théories, mais tout en utilisant la littérature pour formuler une problématique de recherche et recenser des variables potentiellement intéressantes.

Notre stratégie de recherche repose sur la méthode des cas (Yin, 1989), chaque dirigeant étant considéré comme un cas à analyser. Nous tentons d'élaborer un ou des schémas types mettant en évidence la gestion des priorités du dirigeant à partir des données issues de chaque cas. La méthode des cas est donc un support qui nous permet de construire un cadre explicatif de notre concept (Eisenhardt, 1989).

La sélection des cas est très rigoureuse dans la méthodologie proposée par Glaser et Strauss (1967), fondée sur le principe de l'échantillonnage théorique, et dont les critères de choix conditionnent largement les relations théoriques qui seront établies (Lincoln et Guba, 1985).

La taille de ce type d'échantillon est généralement faible puisqu'il est nécessaire d'aboutir à une compréhension assez précise des spécificités de chaque cas, ce qui limite le nombre de cas potentiellement étudiés.

Notre recherche se base sur l'analyse de dix cas : huit dirigeants répartis par paires en fonction de types d'organisations. Ce choix repose sur la volonté de faire émerger un ou plusieurs schémas comparables dans différents types d'organisations, de taille très proche, de secteurs divers avec des dirigeants de personnalité différente (même si le niveau hiérarchique reste identique).

Pour répondre à la logique de "dispersion" (Glaser et Strauss, 1967), nous avons retenu quatre types d'organisations différentes : des entreprises (PME), des mairies, des associations et des paroisses.

Pour répondre à la logique de "réplicabilité" (Yin, 1990), il faut multiplier les quatre cas par deux, pour avoir deux cas proches ; ce qui correspond bien à huit cas.

Afin d'augmenter la validité externe de nos résultats, nous avons également décidé d'étudier deux cas extrêmes, une très petite entreprise et une très grande entreprise, ce qui constitue un échantillon de dix dirigeants.

Notre démarche de recherche a débuté par une étude exploratoire qui fut un préalable nécessaire à l'élaboration de la méthodologie. Cette étude, d'une durée de neuf mois (de septembre 1997 à mai 1998), a été réalisée d'une part par observation (passive)

d'un directeur d'usine, dans sa journée de travail, pendant une semaine, puis par des entretiens face à face réguliers, environ tous les mois.

Nous avons abordé ce premier terrain avec un thème d'étude et des questions générales que nous avons pu affiner et préciser au fur et à mesure du déroulement, par une confrontation permanente des faits recueillis aux concepts étudiés. Nous avons aussi répondu à notre désir de mettre au point, à travers cette étude exploratoire, une méthodologie appropriée et acceptable par les dirigeants.

L'étude empirique a alors été réalisée auprès des huit dirigeants de PME, du PDG de très petite entreprise et du PDG de très grande entreprise.

Le recueil des données a dû répondre à des objectifs très clairement définis.

Notre désir était de recenser, chaque jour, toutes les préoccupations décisionnelles du dirigeant, leur ordre d'importance hiérarchique, de tracer leurs mouvements de jour en jour, puis de recueillir, de la part du dirigeant, les explications relatives à ces mouvements et à la hiérarchisation de leurs préoccupations décisionnelles.

Deux principes ont été retenus pour répondre aux questions relatives à l'élaboration du dispositif de recueil d'informations : l'observation de l'agenda décisionnel en temps réel, et la reconstitution chaque jour de l'agenda des dirigeants à partir de leurs formulations et de nos observations.

Nous avons choisi de pratiquer une triangulation des méthodes de collecte des données en ayant recours à plusieurs sources de preuve : un entretien exploratoire semi-directif avec le dirigeant, préalablement à l'étude ; des questionnaires remplis tous les jours par le dirigeant (chargé de noter l'ensemble de ses préoccupations décisionnelles de la journée par ordre d'importance hiérarchique puis de les caractériser sur certaines variables pré-définies) ; des entretiens centrés toutes les semaines auprès de ce même dirigeant. Les questionnaires et les entretiens centrés constituent les deux sources de données les plus importantes de notre étude.

D'autres sources de preuve plus accessoires et non systématiques nous ont été utiles : des entretiens ouverts, formels ou informels avec la secrétaire de direction, avec des collaborateurs du dirigeant ; des documents internes à l'organisation.

Cette diversification des sources de preuve permet l'enrichissement, la mise en question, le contrôle et la vérification des données (Denzin, 1978). Elle permet aussi la validation du construit (Yin, 1989 : 41).

L'analyse du matériau qualitatif s'est appuyée sur des méthodes et des formats de présentation des données préconisés par Miles et Huberman (1991). L'analyse de contenu nous a en effet permis d'observer des recoupements entre les données pour confronter ensuite les thèmes émergents entre les différents cas.

Les procédures d'analyse des données, comprenant une analyse intra-cas puis une analyse inter-cas sont synthétisées dans le tableau suivant :

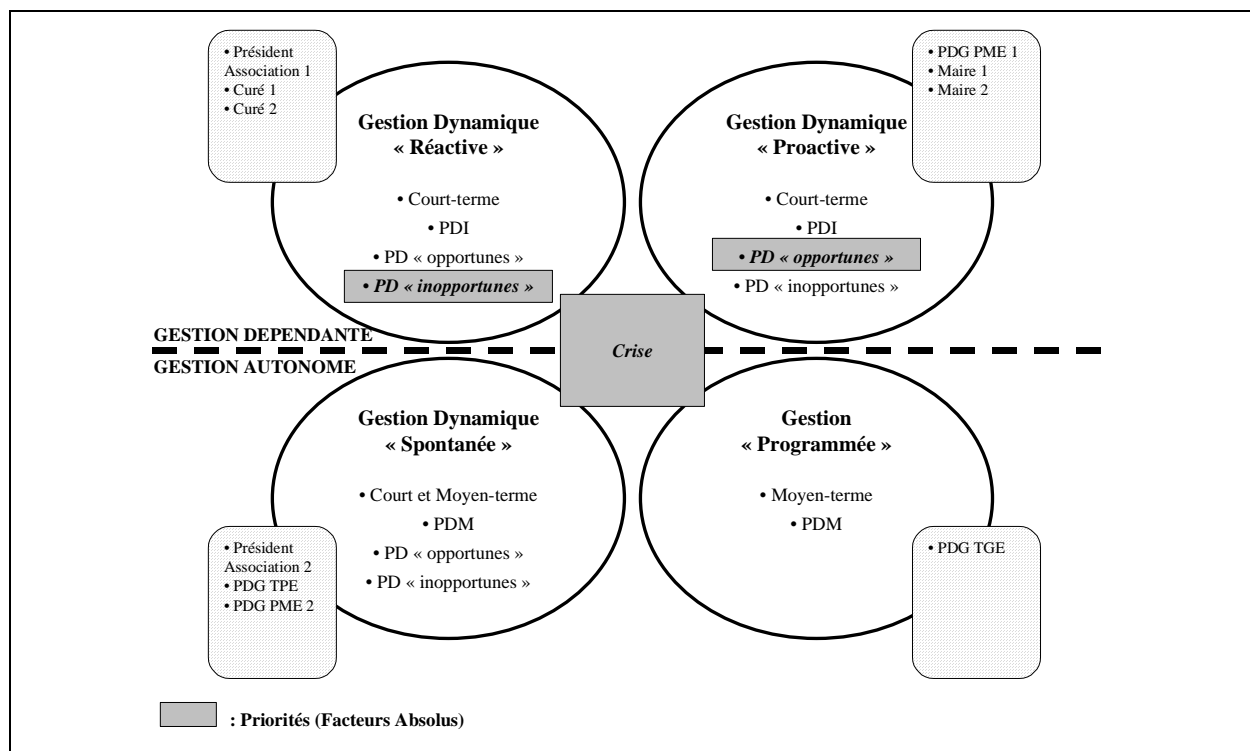
### **Synthèse des procédures d'analyse des données**

<b>Condensation des données</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cadre conceptuel</li> <li>2. Etude exploratoire</li> <li>3. Questions de recherche</li> <li>4. Analyse des questionnaires + <i>fiche memo</i> (Annexe 3)</li> <li>5. Codage des entretiens (Annexe 4)</li> <li>6. Analyse "enrichie" des questionnaires (analyse du questionnaire + analyse de l'entretien codé) + <i>fiche memo</i> (Annexe 5)</li> </ol>
<b>Présentation des données</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Présentation du contexte de chaque cas</li> <li>2. Présentation du contenu de l'agenda décisionnel du dirigeant (avec les dates d'apparition de chaque préoccupation décisionnelle et leur ordre d'importance hiérarchique)</li> <li>3. Tableau de qualification des préoccupations décisionnelles</li> <li>4. Tableau de présentation des influences mutuelles entre préoccupations décisionnelles</li> <li>5. Matrice de justification d'existence des catégories (Annexe 6)</li> </ol>
<b>Interprétation des données</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Matrice des effets (Annexe 7)</li> <li>2. Réanalyse des entretiens</li> <li>3. Synthèse des résultats</li> </ol>

Enfin, nous avons porté un regard critique sur cette démarche méthodologique en confrontant l'ensemble de nos choix à cinq tests de validité.

Les résultats de la recherche mettent en évidence quatre schémas types de gestion des priorités, suivant une gestion autonome (gestion dynamique "spontanée" ou gestion "programmée") ou dépendante (gestion dynamique "proactive" ou gestion dynamique "réactive") de l'agenda décisionnel. Ces types de gestion peuvent être schématisés ainsi :

#### Les schémas types de gestion des priorités du dirigeant<sup>4</sup>



Nous distinguons gestion de type "dépendante" et gestion de type "autonome" suivant la marge de manœuvre qu'ont les dirigeants dans la gestion de leur agenda décisionnel.

<sup>4</sup> PDI : préoccupation décisionnelle imposée : elle émane d'une contrainte interne ou externe.  
PDM : préoccupation décisionnelle maîtrisée : elle émane des propres choix, volonté du dirigeant.  
PD "opportune" : le dirigeant s'en sert pour inscrire sur son agenda décisionnel une de ses préoccupations maîtrisées.  
PD "inopportune" : elle gêne le dirigeant pour inscrire une de ses préoccupations maîtrisées ou elle fait naître une nouvelle préoccupation imposée sur son agenda décisionnel.

Nous pouvons donc dire qu'il y a quatre grands types de gestion des priorités, trois se situent au sein d'un portefeuille de préoccupations décisionnelles dynamique, tandis que le dernier se situe dans un agenda décisionnel programmé.

La taille de l'entreprise est un facteur discriminant potentiel entre l'agenda décisionnel dynamique et programmé. Le PDG de PME ne peut pas passer à côté de préoccupations décisionnelles "opportunes" et "inopportunes", préoccupations génératrices d'une dynamique. Ce type de préoccupations décisionnelles se gère au niveau du dirigeant, dans les PME. Certains des dirigeants de PME choisiront, en priorité, de réagir à des menaces qui introduisent de nouvelles préoccupations imposées sur leur agenda décisionnel, ce sont les réactifs, d'autres géreront en priorité toute préoccupation dont ils peuvent se servir pour concrétiser leurs préoccupations maîtrisées, ce sont les proactifs, tandis que les derniers préféreront gérer les préoccupations "opportunes" et "inopportunes" au quotidien, exactement comme les autres préoccupations, sans en faire une priorité, ce sont les spontanés.

Nous soulignons le fait que les PDG de très petite et très grande entreprise sont des cas extrêmes. Ils nous ont ainsi servi à mettre en évidence des résultats pour les entreprises de notre échantillon principal.

Dans tous les cas, ce que nous retenons, c'est que c'est avant tout l'individu dirigeant qui explique l'adoption d'un type de gestion des priorités plutôt qu'un autre. C'est d'ailleurs bien ce qui ressort des trois schémas appartenant à la gestion dynamique des priorités. Si nous avons ici trois schémas au lieu d'un, c'est parce que nous avons trois profils de dirigeants avec une personnalité, un mode de gestion et un style de direction distincts.

Par ailleurs, lorsqu'il n'y a ni crise, ni préoccupation "opportune" ou "inopportune", les dirigeants gèrent tous leurs priorités en fonction de leur personnalité, leur histoire personnelle et professionnelle, leurs centres d'intérêt et leur domaine de compétence.

Enfin, nous portons un regard critique sur ces résultats, en les discutant à la lumière des travaux existants. En effet, certains rapprochements ou au contraire des désaccords s'observent lorsque l'on replace nos résultats dans la littérature.



La littérature caractérise généralement la PME par le court terme, l'opérationnel, et les contraintes quotidiennes. Nous avons vérifié ces propos, mais dans une certaine mesure seulement.

Cette spécificité de la PME tient, en partie, à la gestion du temps des dirigeants. Ils ont en effet des emplois du temps surchargés en dépit d'un nombre d'heures de travail très élevé. Mais cette raison, le plus souvent évoquée pour expliquer un agenda surchargé par le court terme et l'opérationnel, n'est pas l'unique raison. Certains dirigeants, du fait de leur formation, de leur cursus professionnel ou de leurs centres d'intérêt, se focalisent en priorité sur les questions opérationnelles. Ils ont ainsi une attitude de retrait par rapport au fonctionnement interne de l'organisation et à sa stratégie. Il est vrai que c'est ce qui est le plus communément dit des dirigeants de PME, et cela doit se retrouver dans leurs priorités quotidiennes.

Même si ces considérations sont vérifiées pour certains des dirigeants de notre échantillon (les dirigeants appartenant aux schémas types 1 et 2 de gestion des priorités), nous soulignons le fait qu'il peut y avoir un risque "d'illusion". En effet, certaines préoccupations décisionnelles jugées de court terme par le dirigeant se réfèrent en réalité à une réflexion, un objectif, ou une ligne directrice à plus long terme. Dans ce cas, une préoccupation décisionnelle de court terme est un moyen de "servir" une préoccupation décisionnelle de moyen ou long terme. Même si aucune intention stratégique ne transparaît à travers les préoccupations et les priorités quotidiennes du dirigeant (ils ont des profils d'agenda caractérisés par des préoccupations de court terme et des préoccupations imposées), cela ne signifie pas qu'il ne "fait pas de stratégie". On ne peut pas dire que les priorités quotidiennes et les contraintes de court terme empêchent une intention stratégique de se réaliser.

A côté de cela, d'autres PDG de PME savent tout simplement se dégager de ces contraintes quotidiennes, de ces préoccupations de court terme et de ces préoccupations opérationnelles (les dirigeants appartenant aux schémas types 3 et 4 de gestion des priorités), ce qui va plutôt à l'encontre de la littérature sur les PME. En effet, nous observons ici des dirigeants qui, par leur personnalité, et aussi par le style de direction qu'ils ont mis en place, ne laissent pas les préoccupations quotidiennes de

court terme, ni les préoccupations opérationnelles envahir leur agenda décisionnel quotidien ou leurs priorités quotidiennes. Le profil de leur agenda est d'ailleurs caractérisé par des préoccupations décisionnelles de moyen et de long terme et par des préoccupations décisionnelles maîtrisées, nées de leurs propres choix et volonté. Ce sont des dirigeants qui délèguent le quotidien. Cela n'est pas étonnant pour le PDG de la très grande entreprise parce que la structure de l'entreprise s'y prête. En revanche, les dirigeants de PME qui s'inscrivent dans le schéma type 3 de gestion des priorités ont su imposer cette délégation. Ils cherchent souvent à se "débarrasser" de certaines tâches qui les empêchent d'inscrire dans leurs priorités quotidiennes une intention stratégique. Dans un contexte de réorganisation (PDG PME 2) ou de croissance (PDG très petite entreprise), on s'aperçoit finalement que le dirigeant de PME sait évacuer le court terme et l'opérationnel, pour inscrire dans son agenda décisionnel quotidien et dans ses priorités quotidiennes l'orientation stratégique de l'organisation. La délégation est un moyen certain de "débarrasser" son agenda décisionnel quotidien du court terme, mais la personnalité des dirigeants peut aussi aller dans ce sens. Nous avons ici des dirigeants capables de mener des plans d'action au quotidien, et dans une PME. Ce sont des leaders d'opinions, des hommes charismatiques, dotés d'une large légitimité dans l'organisation.

Finalement, la gestion des priorités au quotidien des dirigeants de PME est peut-être plus autonome que ne le laisse supposer la littérature sur les PME. Leurs priorités ne se résument pas forcément au quotidien. Il peut y avoir une idée de réorganisation, de croissance, ou de perspective personnelle dans les priorités quotidiennes du dirigeant de PME.