

## La dynamique de l'activité des dirigeants de PME

Par Benoît Raveleau

Université Catholique de l'Ouest (France)

Professeur associé à l'Université de Sherbrooke

### Résumé

*Les publications récentes sur le travail du dirigeant de PME s'accordent à montrer un dirigeant affairé, faisant de manière très fragmentée, un ensemble de tâches variées. Fort de ce constat, revisité maintes fois par la littérature sans prendre toujours soin de fonder l'observation empirique sur une assise conceptuelle, l'ambition de notre communication est double. Il s'agit d'abord de définir le concept d'activité, concept souvent absent du lexique des sciences de Gestion, puis de montrer à travers une enquête de terrain en quoi ce concept est légitime pour l'étude du travail du dirigeant. Dans une telle perspective, l'activité n'est plus limitée à la tâche prescrite ou à ce qui se fait. Au-delà de l'activité réalisée, il s'agit aussi de comprendre ce qui ne s'est pas fait, ce que les dirigeants cherchent à faire sans y parvenir, ce qu'ils voudraient faire ou ce qu'ils pensent faire ailleurs, ou encore ce qu'ils font pour ne pas faire ce qui est à faire. L'activité est considérée ici comme une épreuve subjective où le dirigeant se mesure à soi-même et aux autres, tout en se mesurant au réel, pour avoir une chance de parvenir à réaliser ce qui l'a à faire. Cette analyse réflexive est proche de la démarche d'autoconfrontation croisée proposée par Clot (1999). Notre but est plus modeste sur le plan scientifique car nous n'utilisons pas l'image comme support principal des observations. Elle est par d'autres aspects plus difficile car elle porte sur une population de dirigeants de PME moins disponible pour ce type d'approche. Notre communication fait état d'une recherche effectuée auprès de 15 dirigeants de PME. Pour chacun d'eux, nous avons réalisé deux entretiens approfondis et une observation d'une journée de travail. Deux réunions de recueil de données en groupe sont venues compléter le dispositif. Nous montrons en quoi l'analyse clinique de l'activité est un support conceptuel utile et stimulant. Ce travail permet de comprendre la cohérence du travail bref et fragmenté du dirigeant, et révèle une clinique du sujet indissociable d'une clinique de l'activité.*

Mots clefs : *Action, activité, clinique, dirigeant, sujet, temps.*

## 1. Cadres et objectifs de la recherche<sup>1</sup>

Pour H. Mintzberg (1996), on sait moins de choses sur le travail des managers que sur le fonctionnement de certaines sociétés "primitives". Ceci est sans doute encore plus vrai du dirigeant de PME. Que sait-on de son activité réelle ? Que fait-il au quotidien ? A quelle situation-problème est-il confronté qui l'empêche de faire ce qu'il cherche à faire ? De quelle manière gère-t-il son temps et son espace ? Quelles sont les questions qu'il se pose ? Ces interrogations révèlent une clinique du sujet indissociable d'une clinique de l'activité. Notre démarche est guidée par une conception théorique que nous exposons brièvement ci-dessous.

### 1.1. Le travail du dirigeant analysé par la polyvalence et la complexité de ses rôles

Comme l'écrit Duchéneau (1996) : « *c'est un lieu commun de dire que le patron de PME doit faire face à une multitude de tâches et englober des compétences qui, dans les grandes structures sont confiées à des spécialistes* ». Cela n'est pas, à l'évidence, sans influencer de manière déterminante la vie professionnelle du dirigeant ni, au-delà, son implication personnelle dans l'entreprise. De nombreuses études mettent en exergue cette dimension essentielle du métier de dirigeant, lorsqu'elles évoquent « *l'Alchimie des compétences* » au sens de Durand<sup>2</sup>, « *l'homme à trois têtes* » chez Bauer<sup>3</sup>. En effet, diriger une PME, c'est nécessairement être capable de changer de « costume » en permanence, en passant tour à tour du rôle du stratège visionnaire à celui de gestionnaire financier, en passant par le rôle de l'animateur, du technicien, du commercial. Cette capacité à passer d'un rôle à l'autre est

---

<sup>1</sup> - Cette étude s'inscrit dans le cadre d'une recherche coordonnée par le C.R.F. (Centre de recherche sur la formation) du C.N.A.M. de Paris.

<sup>2</sup> - Durand, T. (2006). L'alchimie de la compétence. *Revue française de gestion*, 1, 261-291. Pour Durand, l'entreprise s'efforce aujourd'hui de transformer des actifs et des ressources en profit à travers des compétences spécifiques. Elle met ainsi en œuvre une nouvelle alchimie de la compétence. Apportant des définitions claires et opérationnelles de ce concept, souvent utilisé de façon confuse dans la littérature en gestion, l'auteur propose un modèle de la compétence articulé autour de trois dimensions qui relèvent de la connaissance (les savoirs), des pratiques (les savoir-faire) et des attitudes (le savoir être). Et il inclut dans ce modèle non seulement les processus de management mais aussi la structure organisationnelle, la décision stratégique et l'identité.

<sup>3</sup> - Selon M. Bauer, le patron de P.M.E. est un homme à trois têtes : Il est *homo economicus*, intéressé par les résultats de son entreprise et les revenus qu'elle dégage (avec le projet naturel de vendre) ; Il est *homo politicus*, cherchant à consolider son pouvoir ou au moins à le conserver (avec le projet naturel de le conserver) ; il est *pater familias*, tentant d'aider à sa façon ses enfants (avec le projet naturel de partager). Bauer, M. (1993). *Les patrons de PME entre le pouvoir, la famille et l'entreprise*. Paris : Interéditions, coll. L'entreprise.

devenue un facteur de réussite indispensable. Le dirigeant donneur d'ordres se doit de s'accomplir dans le rôle d'homme ressource et porteur de sens. Il ne s'agit pas de prôner béatement et naïvement un seul mode de gestion, mais bien au contraire, pour le dirigeant, d'assumer les ambiguïtés permanentes et les paradoxes dans lesquels il est totalement partie prenante.

Les rôles assurés par les dirigeants ont essentiellement été analysés sous formes de typologies dont la mission est de simplifier et rendre compréhensible les activités du manager. On trouvera dans l'ouvrage de Barabel et Meier (2006), une approche historique de ces typologies permettant de bien comprendre le passage de typologies dites « statiques » (Fayol, Barnard, Mintzberg, etc.) vers des typologies dites « animées » (tentative de tenir compte de l'interaction entre les rôles). Dans toutes ces typologies, le concept de rôle est un construit qui peut être défini comme l'ensemble des comportements rattachés à une position organisationnelle donnée. Il comporte cinq dimensions : la dimension "unité de comportement" qui équivaut aux activités organisationnelles exercées par un acteur occupant une position organisationnelle, la dimension "fonctionnelle" qui réfère à la fonction organisationnelle à laquelle ces activités contribuent, la dimension "relationnelle" qui manifeste les aspects stratégiques et affectifs de ces activités dans l'univers des relations entre les acteurs de l'organisation, la dimension "concrète" qui comprend tous ces aspects constituant l'enveloppe concrète des activités. Ce sont évidemment les activités ou les fonctions organisationnelles définies comme regroupement d'activités répondant à un même but qui constituent la matière même du rôle.

Les typologies « statiques » sur les rôles des dirigeants partent de leurs pratiques quotidiennes des affaires pour conceptualiser leurs activités et proposer des classifications de rôles plus ou moins concordantes. Par exemple, Mintzberg (1973) propose une typologie de 10 rôles, structurés autour de trois sous-ensembles (Cf Tableau n°1). Il a choisi un découpage de la réalité à partir de trois fonctions qui rendraient compte de toutes les actions des gestionnaires au sein de la vie organisationnelle : la fonction de relation, la fonction d'information et la fonction de décision. Ce découpage de la réalité implique en quelque sorte une distinction entre trois moments de la réalité administrative, celui de la relation, celui de l'information et celui de la décision. Ces trois moments seraient ainsi associés à trois types d'effets qui se

produiraient dans un enchaînement où ceux du troisième type, tout en supposant ceux des deux autres types, sont plus complets parce que constituant le débouché normal des deux autres, comme ceux du deuxième type par rapport à ceux du premier.

Tableau n°1 : Rôles des managers selon Mintzberg (1973)

Rôles interpersonnels	Rôles d'information	Rôles de décision
Rôle de symbole Rôle d'agent de liaison Rôle de leader	Rôle d'observateur actif Rôle de diffuseur Rôle de porte-parole	Rôle d'entrepreneur Rôle de régulateur Rôle de répartiteur de ressources Rôle de négociateur

La typologie des rôles de Mintzberg (1973) comporte des avantages. Elle comporte néanmoins quelques inconvénients majeurs qui invitent à la questionner. D'abord, le découpage ne produit pas des rôles qui sont mutuellement exclusifs, ce que Mintzberg reconnaît volontiers. Ainsi, les rôles de décision comprennent le plus souvent des aspects qui appartiennent déjà aux autres rôles. Ensuite, ce découpage ne recouvrirait pas l'ensemble du travail de gestion (en particulier, les activités que les acteurs exécutent seuls) et, plus, serait inadéquat pour rendre compte du travail des dirigeants de PME. Finalement, ce découpage risque fort de réduire l'élément relationnel que comprend tout rôle (même l'absence de relation à d'autres acteurs qui caractérisent certaines activités d'un acteur, en définit l'aspect relationnel) à quelques rôles seulement.

De la même manière, Barabel (2002) demande aux 109 PDG qu'il interroge de définir les différents rôles qu'ils considéraient comme faisant partie de leur métier, en leur demandant d'indiquer le temps qu'ils y consacrent dans leur travail sur une moyenne annuelle. Même si les résultats confirment les analyses de la littérature en management (Cf Tableau n°2), la typologie ainsi obtenue appelle cependant les mêmes critiques que celles adressées à Mintzberg. Comme le reconnaît Barabel lui-même, cette typologie des rôles du dirigeant, comme celles de la majorité des auteurs, se présente comme une séparation en éléments et non comme un modèle interactif. Elle ne tient pas compte des différentes interactions des différents rôles des PDG lors de leurs actions. De plus, il ne faut pas oublier que ces rôles se jouent dans un système intra et inter-organisationnel plus vaste. Le dirigeant est un acteur parmi d'autres.

Tableau n°2 : *Le poids des principales activités du dirigeant d'entreprise dans son temps de travail (base de temps annuelle)*

<i>Rôles (regroupement)</i>	Responsabilités principales du dirigeant	% du temps de travail
<i>Décider (18%)</i>	1. Fournir une direction et un planning stratégique (prise de décisions, réflexion stratégique, agenda...)	18
<i>Rôles interpersonnels internes (leadership, relier, gérer) (36%)</i>	2. Organiser, développer et utiliser l'équipe de management (top management team)	16
	3. Créer un environnement organisationnel approprié et un système de valeurs organisationnelles	12
	4. Gérer le personnel, se soucier du développement du personnel (comité de carrière, formations, ...).	8
<i>Contrôler (12%)</i>	5. Surveiller et évaluer les opérations	12
<i>Rôles interpersonnels externes (informer, s'informer, représenter l'entreprise) (28%)</i>	6. Rencontrer et développer la clientèle/relations fournisseurs (prospector, discuter, renforcer les liens...).	10
	7. Maintenir des relations positives avec le conseil d'administration et les actionnaires (informer, ...)	10
	8. Fournir une représentation externe effective et se maintenir au courant des tendances et des événements importants (congrès, presse, remise de médailles, ...).	8
<i>Autres</i>	9. autres	6
<b>TOTAL</b>	Ensemble des activités du dirigeant	100%

Source : Barabel, M., & Meier, O. (2002).

L'intérêt des typologies « animées » consiste justement à mettre davantage en avant la nature réelle de l'activité des dirigeants. A l'instar des conclusions de l'ouvrage de Mispelblom-Beyer (2006), ces typologies dressent un portrait très contrasté des dirigeants. Son activité y est caractérisée par la complexité, les paradoxes et les contradictions (Quinn, 1984, p.88). On y découvre une activité dirigeante d'une nature tout à fait particulière, dans laquelle les dimensions du pouvoir et de la parole jouent un rôle considérable. Cela en fait un métier qui n'est pas tout à fait comme les autres, mais qui peut en retour jeter un éclairage inédit sur tous les autres. Après avoir synthétisé les recherches antérieures (notamment celles de Mintzberg, Donaldson et Lorsch, Katz et Drucker), Hart et Quinn (1993) analysent ainsi l'impact sur la performance financière et organisationnelle de l'entreprise de quatre rôles majeurs du

dirigeant. Leur résultats empiriques montrent que deux surtout sont à retenir comme ayant une relation significative avec la performance de l'entreprise :

- *Le dirigeant doit créer une vision* : Le dirigeant doit *donner du sens à la mission et l'identité de l'entreprise*, articuler les objectifs de l'entreprise avec son orientation future. Cette capacité nécessite aussi de savoir analyser l'environnement de l'entreprise et ses évolutions futures, pour en repérer les « signaux forts » à donner à l'entreprise.

- *Le dirigeant doit créer de la motivation* : Le dirigeant doit *mobiliser l'ensemble de l'organisation* vers les objectifs visés, *traduire aux acteurs de l'organisation les valeurs à atteindre*. Cette caractéristique peut être reliée à la capacité à donner forme aux valeurs de l'entreprise soulignée par Ciulla (1999). Elle est proche également de la capacité du dirigeant à clarifier et expliquer les valeurs de l'entreprise, dont Prahalad et Doz (1997) ont souligné l'importance sur le processus de création de valeur. Cette capacité permet de susciter *l'engagement des acteurs* de l'entreprise par la création de métaphores, d'exemples, de symboles ... articulés aux valeurs de l'entreprise.

Ces critères, même s'ils peuvent sembler parfois difficiles à tester dans une optique empirique, peuvent renseigner sur la contribution du dirigeant au bon fonctionnement de l'entreprise. Ils soulignent que les pratiques managériales du dirigeant sont le plus souvent pro-actives face aux règles et normes fixées par les organisations. Par exemple, Calvo (2004) montre qu'à l'intérieur du cadre et des procédures organisationnelles, un manager construit ses rôles d'une part en fonction de ses capacités créatives, d'autre part, en fonction des interactions avec les acteurs internes et externes de l'organisation qu'il dirige. Les rôles du dirigeant y apparaissent en évolution permanente sous son impulsion et ses rencontres. Le dirigeant évolue dans un cadre organisationnel structurant mais les interactions avec les membres de l'organisation forment un ensemble d'attentes qui sont autant de facteurs possibles pour la création et l'évolution de ses rôles. Finalement, cette approche confirme l'intérêt d'orienter les recherches vers une approche plus empirique et plus qualitative de l'activité et propose une facette complémentaire aux éléments fournis par les théories statiques des rôles. Ce travail conceptuel lié au rôle représente un point d'ancrage de notre

travail de recherche sur l'analyse de l'activité dynamique de l'activité du dirigeant au quotidien.

## **1.2. Activité réalisée *versus* réel de l'activité du dirigeant**

Dans la perspective que nous adoptons en clinique de l'activité, nous cherchons à comprendre la dynamique d'action des sujets que sont aussi les dirigeants. Pour ce faire, nous partons d'un constat emprunté à Clot (2001) : « L'activité réelle du sujet » - ici un dirigeant - ne se réduit pas « au réel de son activité ». Depuis longtemps déjà, l'ergonomie et la psychologie du travail sont parvenues à distinguer tâche et activité. La tâche relève de la prescription, elle est ce qui doit être fait. A l'opposé, l'activité est ce qui se fait (Leplat, Hoc, 1983). Dans la perspective de Clot, il s'agit de franchir un pas supplémentaire en considérant que l'activité réalisée n'est jamais que l'actualisation d'une des activités réalisables dans la situation où elle voit le jour. De sorte que le réel de l'activité est également ce qui ne se fait pas, ce que l'on cherche à faire sans y parvenir. Les activités suspendues, contrariées ou empêchées, voire les contre-activités doivent être admises dans l'analyse (Clot, 1999).

Nous avons donc estimé que c'était non seulement par le biais du faire mais aussi du dire qu'il nous était possible d'identifier les différentes caractéristiques d'un sujet engagé dans la réalisation d'une activité (concevoir une nouvelle gamme de produit – sortir du marché boursier – acheter tel ou tel tissu – refuser de se développer pour conserver l'identité de l'entreprise – organiser la répartition du travail – gérer son agenda ou confier cette gestion à sa secrétaire – établir ou non une frontière entre sa vie personnelle et professionnelle – acheter rapidement un nouveau terrain - instruire un dossier lentement en cherchant des lieux de solitude etc...), ce sont autant de procédés qui rendent compte de ce que fait au quotidien le dirigeant. Mais ce faire ne se réduit pas à ce qui est lisible ou visible<sup>4</sup>. Ainsi, savoir qu'un chef

---

<sup>4</sup> Pour ce qui est de la lisibilité ou de la visibilité, force est de constater que ces dernières ne sont pas aussi évidentes qu'il n'y paraît tout particulièrement lorsqu'il s'agit de comprendre l'activité des dirigeants. C'est tout du moins ce qui transparaît à la lecture de deux ouvrages relativement récents : « Avant de faire le point sur les principales dynamiques sociales qui ont affecté les cadres d'entreprise depuis une vingtaine d'années, je juge qu'il est indispensable de s'interroger sur les raisons du silence du monde savant – en tout cas de la communauté des sociologues – à leur propos au cours de la même période. » Paul Bouffartigues. (2001), p. 10. « Si de nombreux essais ont été consacrés aux Etats-Unis à l'interview des dirigeants et à ses problèmes, on ne peut manquer de s'interroger sur le silence fait sur ce sujet dans les ouvrages publiés en France [...] » Sami Cohen. (1999), p 5.

d'entreprise a créé une société composée de 7 salariés qui en compte aujourd'hui 3200, c'est une donnée objective. Il en est une autre de nature beaucoup plus subjective qui consiste à comprendre ce qui fut à l'origine de cette création. Saisir que cette dernière s'enracine dans une histoire familiale et locale est d'une importance capitale pour le chercheur. Il constate en effet que ces éléments exercent une influence décisive sur la manière de gérer l'entreprise, sur les choix d'implantation qui sont privilégiées : s'installer par exemple plutôt en milieu rural que dans de grandes agglomérations (cf dir 5).

C'est pourquoi, nous avons accordé autant d'importance au « temps existentiel » qu'au « temps opératoire » (Boutinet, 1990). Cette distinction a vite présenté un caractère légitime pour comprendre la manière dont ces chefs d'entreprise gèrent leurs agendas. Certains disposent d'un agenda rempli heure par heure, d'autres présentent un agenda quasiment vierge, dépourvu de rendez-vous ou de réunions. Comme nous le verrons par la suite, le sens qui peut être donné à ce type de différence dépend étroitement des propos que le sujet tient sur son activité.

Se contenter de ce qui est lisible ou visible ne suffit donc pas selon nous pour établir un diagnostic ou construire des interprétations. Présenter un agenda particulièrement poreux ne signifie pas que le dirigeant soit en retrait. En fait, il s'avère qu'il consacre une part considérable de son temps à la réflexion sur le devenir de son entreprise et sa stratégie de développement. A l'opposé, un dirigeant peut être aussi sous l'emprise de la gestion du quotidien. Son agenda est alors saturé par des rendez-vous divers et variés. Et pourtant ce dirigeant ne souhaite pas que sa société puisse se développer. Par conséquent, il est possible de poser l'hypothèse suivante : les gestionnaires ne sont pas systématiquement des développeurs ou des créatifs. De même, un dirigeant peut consacrer beaucoup de temps au téléphone ou en entretien. Il est alors possible d'en déduire que ces activités de communication occupent une part importante dans le champ de sa conscience. Pourtant, une réunion décisive en comité de direction (cf dir 5) représentant seulement un pourcentage minime de son temps de travail mensuel a pu le préoccuper durant de nombreuses journées sans que cela soit visible.

Comprendre l'activité d'un dirigeant nécessite donc de passer par une production narrative. Procéder ainsi, cela permet de montrer combien des dirigeants sont préoccupés certains soirs et au cours de nuits agitées par le fonctionnement de l'entreprise. L'un des dirigeants interrogés (dir.7) déclarent que la nuit du dimanche soir au lundi matin est toujours mauvaise

car il passe en revue tous les problèmes qui pourront se manifester lors de la semaine de travail qui s'annonce.

A travers ces données, il apparaît donc bien que le temps opératoire d'une journée de travail qui se décline en heures et en minutes n'est pas assimilable au temps subjectif ou existentiel qui se caractérise surtout par son intensité et non par sa durée. Une réunion, une négociation de la dernière chance (cf dir. 3) par exemple représentent pour le dirigeant un événement capital dont les enjeux ne sont pas identifiables sans le recours à cette narration. C'est donc bien le sens que le dirigeant donne à son activité qui se trouve privilégié dans cette étude. Ces données vont nous permettre d'identifier les types d'activités qui sont à ses yeux majeures alors que d'autres présentent un caractère mineur. Cette identification passe par le recueil d'une "sémantique de l'action." Rappelons que l'action selon Jean-Marie Barbier (2000), s'apparente à « *une organisation d'activités qui présente une unité de sens pour le sujet* ».

Cette sémantique de l'action n'est pas à confondre avec « *une sémantique d'intelligibilité des actions* » (Barbier, 2000). La première reste emprisonnée dans une gangue émotionnelle, affective et sociale qui caractérise le sujet, révélant ainsi ses états d'âme, ses soucis, ses projets, ses valeurs, et ses questions ainsi que les cadres sociaux de sa pensée. La seconde est le fruit d'une expertise. Elle a prétention à la généralisation. Elle renvoie à un cadre conceptuel. Elle nous permet donc de passer du singulier (sémantique de l'action) au pluriel (sémantique d'intelligibilité des actions).

La présente contribution se fondera sur cette distinction. A la faveur de cette dialectique de l'existentiel et du conceptuel, du visible et de l'illisible, du dire et du faire, nous nous sommes en fait intéressés aux « régimes diurne et nocturne » de l'activité des dirigeants (Durand, 1969). Il est possible qu'il existe un décalage entre ces deux facettes constitutives selon nous de l'activité de ces chefs d'entreprise (le fait de consacrer peu de temps à une réunion ne signifie nullement qu'elle n'occupe pas une place prépondérante dans l'économie psychique du sujet). Nous nous situons donc du côté d'une clinique du sujet sans pour autant nier l'apport de supports descriptifs permettant d'objectiver l'activité. C'est donc bien la figure du sujet qui se trouve privilégiée dans cette recherche. Qu'est ce qui est en jeu du côté du dirigeant lorsqu'il accorde tant d'importance à telle ou telle activité laissant dans l'ombre telle autre activité ? Pourquoi cette dernière est délaissée ? En quoi la manière dont il gère son entreprise est en

lien avec sa trajectoire ? En quoi certains choix stratégiques s'inscrivent-ils dans un contexte organisationnel et institutionnel donné ?

## **2. Méthodologie et caractéristiques de la population**

Une précision s'impose : chaque discipline et chaque méthode développent son propre point de vue sur "le travail", éclaire une dimension privilégiée en en laissant d'autres dans l'ombre : l'ergonomie s'attache à l'*activité* de travail, la psychologie à l'*expérience* (subjective) du travail, la sociologie la *division et l'organisation* du travail, avec, dans une perspective longitudinale, l'inscription de la situation professionnelle présente dans un *parcours biographique*. Il serait donc d'autant plus naïf d'attendre d'entretiens individuels un accès direct et approfondi à la réalité de l'activité professionnelle, que les deux premières disciplines nous ont alerté sur les obstacles épistémologiques que rencontre le passage du faire au dire (Clot, 1995 et 1999 ; Diallo et Clot, 2003), sur la difficile élaboration symbolique de l'activité industrielle (Schwartz, 1992) : le propre de l'expertise professionnelle c'est de faire disparaître les efforts consentis pour combler l'écart entre le "travail prescrit" et le "travail réel". De ce point de vue, le travail des dirigeants n'a rien de particulier. Il serait donc plus facile, sans dispositif méthodologique sophistiqué, d'appréhender le travail soit tel qu'il est prescrit, soit tel qu'il pose problème au sujet.

A partir de la distinction entre travail prescrit et travail réel, la tradition d'analyse du travail souligne l'importance d'une analyse précise des interventions des opérateurs face à la diversité des situations auxquelles ils se trouvent confrontés. Toutefois, comme nous l'avons déjà indiqué, le champ des activités des dirigeants a peu fait l'objet de travaux de recherches. Du coup, il est difficile de comprendre comment s'effectue l'élaboration et le développement des compétences dans ce domaine, ce qui peut relever d'une « formation » ou d'une « expérience ». Compte tenu de la brièveté de cette communication, nous n'irons pas plus loin dans les implications théoriques et méthodologiques qu'entraînent la clarification de ces notions. Disons simplement que par activité, nous entendons d'abord la mobilisation des ressources d'un sujet au sein d'un contexte en vue de la réalisation de buts. Par dirigeant de PME, on considère exclusivement ceux et celles qui au sommet de la hiérarchie des organisations (entreprises de 10 à 250 salariés selon la Commission européenne – 2003), ont

mandat pour conduire le développement de celles-ci et disposent du pouvoir institutionnel pour le faire.

La multiplication et la confrontation de récits individuels de dirigeants de PME partageant une situation de travail relativement homogène permettent d'approcher les réalités du travail. Plus précisément, la méthode d'analyse de l'activité que nous pratiquons emprunte trois étapes successives :

- La réalisation de deux entretiens individuels approfondis avec chaque dirigeant. Ces entretiens sont entièrement enregistrés et sollicitent la réflexion de l'interviewé sur l'activité de chacun d'eux (contexte d'exercice, trajectoire, représentation du dirigeant relative à son activité, exercice effectif de l'activité).
- L'observation pendant une journée de travail complète de chaque dirigeant et la description exhaustive de ses activités par observation et recueil des traces (agendas, courriel, notes).
- La présentation et discussion des résultats en groupe. A partir de l'ensemble du matériel enregistré et observé, la dernière phase est consacrée à la présentation et discussion des résultats intermédiaires avec les dirigeants eux-mêmes. Ces réunions sont également enregistrées et analysées. Nous pensons qu'en bouclant de cette manière l'activité réflexive, nous augmentons notre propre activité de connaissance.

Tableau n°3 : *Caractéristiques des dirigeants rencontrés*

Dirigeants	Activités de l'entreprise	Age	Sexe	Effectif du personnel
Dir 1	Cablage informatique et concession Citroën	43 ans	H	90
Dir 2	Gestion de magasins de vêtements	55 ans	H	15
Dir 3	Entreprise d'électricité	60 ans	H	15
Dir 4	Façonnier dans le haut de gamme (couture)	60 ans	H	45
Dir 5	Brioche, viennoiserie	62 ans	H	240
Dir 6	Industrie électronique	55 ans	H	40
Dir 7	Electricité pour les particuliers	42 ans	H	20
Dir 8	Cabinet d'architectes	34 ans	F	30
Dir 9	Métallurgie	52 ans	F	190
Dir 10	Nettoyage industriel	46 ans	H	230
Dir 11	Maçonnerie, B.T.P.	37 ans	H	40
Dir 12	Produits cosmétiques	51 ans	F	190
Dir 13	Menuiserie, fabrique de meubles	62 ans	H	80
Dir 14	Transport routier	41 ans	H	130
Dir 15	Agro-alimentaire	48 ans	F	172

A la lecture de ce tableau, force est de constater que nous sommes en présence de dirigeants présentant des profils bien contrastés. L'un d'entre eux est à la tête d'un groupe qui compte aujourd'hui 240 salariés. Une majorité dirige des structures ne dépassant pas 90 employés. Cette étude oscille donc entre deux extrêmes. Nous passons en effet d'un dirigeant d'une entreprise aux dimensions nationale et européenne (dir 5) aux dirigeants de TPE qui se rapprochent davantage de structures artisanales (dir 2, 3 et 7). Cette différence de degré<sup>5</sup> devra être prise en considération dans l'interprétation des résultats. Il est cependant important de retenir que tous ces dirigeants se définissent comme étant d'abord et avant tout des chefs d'entreprise. Ils ont tous souligné qu'ils risquaient leurs biens personnels dans l'aventure entrepreneuriale qui est la leur<sup>6</sup>. C'est sans doute les raisons pour lesquelles, ils ne se définissent pas comme étant des cadres dirigeants. Cette position renforce l'analyse de Dupuy (2005). Il montre combien ces deux catégories (cadres et dirigeants) sont de plus en plus en opposition. Elles ne se complètent plus du tout dans la mesure où l'équation fidélité + loyauté = sécurité a implosé entraînant du même coup une nette augmentation du syndicalisme chez les cadres (Lasserre, 1989 ; Bouffartigue, 2001).

Dans les paragraphes suivants, nous n'exposerons que quelques résultats saillants de cette recherche consacrée à l'analyse clinique de l'activité des dirigeants de PME. Plus que l'exhaustivité, nous visons surtout à montrer dans quelle mesure cette approche peut se révéler une stratégie d'investigation féconde pour la recherche en entrepreneuriat.

### **3. Trajectoires des dirigeants**

L'approche biographique est une stratégie de recherche classique en sciences sociales, alors que son usage reste relativement marginal dans les sciences de gestion (Pailot, 2003). Pourtant, l'étude de la socialisation entrepreneuriale permet aux chercheurs en particulier, non seulement de donner des informations factuelles sur les événements qui jalonnent le parcours

---

<sup>5</sup> - Malgré ces différences numériques, cette étude porte bien sur l'activité des dirigeants de PME. En effet, une recommandation de l'Union européenne du 6 mai 2003 rappelle que sont considérées comme PME les entreprises de moins de 250 salariés. Il est possible de faire la distinction entre trois catégories de sociétés : les micro-entreprises (2 à 9 salariés), les petites entreprises (10 à 49 salariés) et enfin les moyennes entreprises (50 à 250 employés).

des entrepreneurs, mais aussi de mettre en relief le travail socio-affectif par lequel l'individu donne sens à sa trajectoire, ses activités, ses espaces de références (Francq, 1996). Au carrefour du collectif (production et reproduction de structures collectives) et de l'individuel (production de soi), du cognitif (acquisition et structures de connaissance) et de l'affectif (constitution de soi par rapport aux autres) (Fisher, 1991), la socialisation est le processus par lequel le futur entrepreneur apprend et intègre les éléments socio-culturels de son milieu et s'adapte par là à l'environnement social dans lequel il doit s'insérer (Berger, Luckmann, 1986 ; Dubar, 1991). Son étude reste toutefois complexe en raison des multiples ramifications que la socialisation entrepreneuriale entretient avec l'histoire du sujet.

Pour appréhender la trajectoire de ces dirigeants, nous avons pris en considération deux données : *leur itinéraire éducatif* d'une part et *leur histoire personnelle ou familiale* d'autre part. Pour ce qui est du premier point, force est de constater que dans tous les cas, nous n'avons pas affaire à une catégorie relevant de l'élite. Ce ne sont pas des cadres « dominants » (Sainsaulieu, 1977) et leur cursus éducatif n'est guère conforme à une quelconque « noblesse d'état<sup>7</sup> » (Bourdieu, 1989). Deux dirigeants sont titulaires d'un BTS, deux autres ont suivi une formation plus poussée pour obtenir un diplôme d'ingénieur ou son équivalent, l'un d'entre eux est bachelier et se plaît à dire qu'il est *Bac + 40*, quant aux deux derniers, ils sont titulaires d'un CAP ou d'un BEP voire d'un Brevet de maîtrise. Celui qui se trouve à la tête de la plus grosse structure n'est pas le plus diplômé, il est seulement bachelier. Tous ces dirigeants insistent sur le rôle formateur de l'expérience appréhendée comme une épreuve au cours de laquelle vont se développer des compétences qui peuvent être conçues comme de véritables « *pouvoirs de contre effectuation*<sup>8</sup> » (Lainé, 2005 ; Zarifian, 2003). Ils indiquent également que toute « *une éducation informelle* » (Pain, 1990) a façonné en quelque sorte le désir d'entreprendre ou de reprendre l'entreprise familiale. C'est le cas du dir.7 qui abandonne ses études à la fin de la seconde au grand désespoir de sa mère alors qu'il a obtenu tout au long de l'année scolaire des résultats tout à fait honorables. Il préfère se lancer dans un apprentissage afin de devenir ouvrier. Il crée par la suite sa propre société avant de reprendre l'entreprise de son père. Il aime à rappeler combien dès son enfance, lors des vacances d'été

---

<sup>6</sup> - Selon la CGPME, "les petites et moyennes entreprises sont celles dans lesquelles les chefs d'entreprise assument personnellement et directement les responsabilités financières, techniques, sociales et morales de l'entreprise quelle que soit la forme juridique de celles-ci."

<sup>7</sup> - Nous adhérons à l'idée défendue par François Dupuy (2005) : les dirigeants ne sont pas des cadres.

<sup>8</sup> Cette formule utilisée par Philippe Zarifian (2003) et Alex Lainé (2005) est empruntée à Gilles Deleuze (1997), *Logique du sens*, Paris : Ed. de Minuit.

notamment, il accompagnait les ouvriers sur les chantiers, restant parfois absent durant plusieurs jours du domicile familial.

A la faveur de cet exemple, il est possible de discerner combien les histoires personnelle et familiale sont en bien des cas indissociables de l'histoire organisationnelle ou institutionnelle. Les investissements de ces dirigeants, leur choix, leur mode de gestion ne se comprennent pas si l'on ne fait pas référence à leur histoire familiale qui a pesé d'un poids certain dans le processus de création ou de reprise de l'entreprise. Dans deux cas seulement (dir 1 et 8), la famille n'encourageait pas ce genre d'initiative.

Le patrimoine familial joue donc un rôle important dans le choix de reprendre une entreprise ou de la créer. C'est en quelque sorte un modèle qui sert de référent. C'est le cas pour le dir.5 qui se plaît à rappeler combien son père, artisan-boulangier, avait pressenti que la brioche, « *ce pain de la fête deviendrait un produit de grande consommation* ». Mais ce *pattern* familial peut être aussi investi comme un contre-modèle, notamment lorsque les questions financières sont posées. Racheter la société familiale par exemple, c'est aller au devant de difficultés, c'est bouleverser les liens familiaux comme l'indique le dir 2. C'est sans doute pour ces raisons que les enfants du dir 15 déclarent « *qu'ils ne veulent pas de son fric* » – ce qui induit auprès du dir 15 une réaction mitigée : « *mais, cet argent, je ne l'ai quand même pas volé !* ». Ce qui permet de comprendre que l'une des problématiques de ce dirigeant soit celle de sa succession. Il commence à s'y préparer puisqu'il peut faire valoir ces droits à la retraite dès le second trimestre de l'année 2007. On comprend mieux pourquoi le dir 15 déclare lors d'un entretien : « *toute ma vie, j'ai dû apprendre à vivre avec ce qui m'est arrivé* ».

Bien que juste esquissée, cette reconnaissance d'une forme d'influence familiale sur l'activité des dirigeants n'est pas anodine sur le plan épistémologique. D'une part, elle suppose d'admettre que même adulte, le sujet entrepreneur transporte avec lui des représentations et des valeurs familiales dans les différents champs sociaux qu'il traverse et qui modèlent ses préférences et ses choix professionnels ou qui encadrent durablement ses motivations. Plusieurs patrons interrogés reconnaissent ainsi que la présence d'un entrepreneur dans la famille immédiate leur a fourni un modèle d'identification et a favorisé précocement l'adoption de comportements d'autonomie et de responsabilités favorables à l'entrepreneuriat. En ce sens, l'activité professionnelle peut être aussi étudiée comme un processus biographique dont l'analyse permet de comprendre pourquoi et comment un sujet en est arrivé à faire ce qu'il

fait (Dubar, Trepier, 1998). En d'autres occasions (Moreau, Raveleau, 2006), nous avons déjà mis en évidence que le déclenchement et le maintien de l'acte entrepreneurial s'inscrivait dans une dynamique temporelle qui renvoie à des espaces et des agents de socialisation, des structures éducatives, des bifurcations (personnelles ou professionnelles) éventuelles, comme cela peut être le cas par exemple, pour les créateurs d'entreprise « malgré eux ». D'autre part, comme l'écrit Pailot (2003), cette reconnaissance d'une forme d'influence sociale questionne le postulat généralement admis par les gestionnaires selon lequel l'exercice de la fonction détermine le comportement beaucoup plus que les caractéristiques de l'individu. En d'autres termes, elle conduit à une remise en cause de la seule prise en compte du contexte d'action organisationnel au profit de certains éléments explicatifs même temporellement et spatialement éloignés de l'action du dirigeant.

#### **4. Des prises de décision concertées et raisonnées**

La tendance dominante veut que le processus de décision chez les dirigeants de PME soit présenté comme de type réactif émergent, même si, à l'évidence, cette généralisation empirique ne saurait faire l'économie de l'existence de processus proactifs délibérés : or, dans le monde de la PME, cette probabilité est forte.

Il est clair tout d'abord que les dirigeants interrogés ne décident pas seuls. Alors qu'on a coutume de présenter le patron de PME comme un individu solitaire, centralisant les informations et les décisions, la réalité nous montre que le dirigeant de PME prend la plupart de ses décisions stratégiques (endettement, choix d'activités, gestion du patrimoine, etc.) en étroite collaboration avec son entourage familial (épouse, parents, enfants, frères ou sœurs) mais aussi avec d'autres parties prenantes : comptable, compagnons, assistants techniques, voire clients et fournisseurs, et, bien entendu, banquier. Ce sont d'abord et avant tout des hommes et des femmes de confiance avec lesquels se sont tissés des liens d'affinité, voire d'amitié. Les dirigeants que nous avons rencontrés ne sont pas solitaires même s'ils peuvent se sentir en certaines circonstances isolés au moment de négociation difficile et vitale pour le devenir de l'entreprise<sup>9</sup> (cf le dir 3). Nous avons pu constater qu'ils travaillaient souvent avec

---

<sup>9</sup> - « *J'ai toujours la catastrophe qui nous est arrivée, le dépôt de bilan et l'idée de laisser 400 000 000 de dettes* ». Le dir 3. se souvient encore de la journée de négociation qu'il a passée chez Alcatel pour vendre un prototype que sa société avait créé afin d'éviter la ruine. « *Ce jour là, je suis allé voir des gens susceptibles d'acheter mon produit et je suis tombé sur une personne qui m'a sauvé. Bon, ça a sans doute été la personne la*

un entourage immédiat qui influençait leurs analyses, conditionnait en partie leur décision. Le dir. 3 évoquera le rôle de son épouse qui remplit une fonction de régulation – *c'est la sagesse dit-il. Quant à son chargé d'étude, c'est le savoir et la connaissance* dont il a besoin pour instruire sa décision. Ces choix sont alors non seulement guidés, mais éventuellement contraints (l'épouse pourra s'opposer à un choix qui mettrait en danger le patrimoine). Cette dispersion du pouvoir peut se révéler lors de décisions cruciales, comme la cession ou la transmission. De façon plus générale, les entreprises « nucléaires », à capitaux familiaux, connaissent ce genre de situation : les commerces (hôtellerie familiale par exemple. Il est donc clair que la centralisation de la décision en PME apparaît comme une assertion héroïque, simplificatrice, plutôt éloignée de la réalité. Ceci est encore plus vrai dans le cas de la franchise, ou d'une extrême dépendance à l'égard d'entreprises clientes, ou, enfin, lorsque le capital est aux mains de personnes extérieures à l'affaire (capital-risque par exemple).

Ensuite, l'image d'un dirigeant de PME qui décide de manière exclusivement réactive est elle-aussi battue en brèche. Savoir quand on revend l'entreprise, quand (et si) le « fils » reprend l'affaire, s'il faut recruter un commercial, si l'on se fait référencer, si l'on achète une nouvelle machine, etc., ce sont là des décisions mûrement réfléchies (on sait d'ailleurs que le cédant d'une affaire y pense plus longtemps à l'avance que l'acheteur), car l'erreur peut s'avérer fatale. Dans ce genre de décisions, la majorité des chefs d'entreprise interrogés s'entourent de nombreux avis sans pour autant faire preuve d'une *rationalité illimitée*. Ils ne s'entourent pas de toute une panoplie de données statistiques ou comptables pour décider, loin s'en faut ! Le dirigeant 12 ira jusqu'à parler "*d'analyse paralyse*" pour signifier combien la surenchère quantophrénique (étude conso – étude marketing et autres) peut conduire à l'inhibition de l'action. Au bout du compte, qu'est ce que l'on fait de toutes ces données lorsqu'il s'agit de privilégier une orientation ? Est ce que le recours à des approches qui renforcent et enrichissent l'analyse en la complexifiant à souhait ne sont pas à terme des méthodes qui ne permettent plus de prendre de décisions. La complexité serait-elle mauvaise conseillère ? L'analyse que nous faisons du matériel recueilli nous amène à penser que dans certains cas, la décision repose sur des données très intuitives, que la rationalité est en bon

---

*plus importante pour moi professionnellement ! oui parce qu'elle m'a acheté mon produit. Cette personne là, c'était le groupe Alcatel, donc pour moi, c'était important, pour eux 1 000 000 de francs, c'était rien. Pour moi, c'était quelque chose et puis ils ont quand même fait la démarche d'acheter ce produit là qui n'était pas industrialisé, qui était à l'étude. Ils achetaient le brevet, enfin, il n'y avait même pas de brevet en fin de compte, ils achetaient l'étude et le premier prototype et ça a coûté 900 et quelques mille francs. Mais c'est tellement long et ce jour-là, ce fut le déplacement le plus long. Des déplacements à Paris, j'en ai fait, mais ce jour-là ce fut la négociation à n'en plus finir ».*

nombre de circonstances bien limitée<sup>10</sup> et que le sensible occupe une part non négligeable dans le choix qui peut être fait.

A l'issue de notre analyse de l'activité de décision du dirigeant de PME, nous pensons plutôt, comme le soutient Weick (1995), qu'il est « un fabricant de sens ». Cette expression est d'ailleurs reprise par Mispelblom-Beyer (2006, p 137) qui écrit : « *Le manager n'est ni un comptable, ni un ergonomiste ou un architecte, c'est un interprète du réel qui dit ce qui se passe, où on en est et où on peut aller. C'est donc bien un travailleur du sens* ». Ainsi, le choix réalisé par le dirigeant 5 de quitter le marché boursier et l'annonce qui en est faite aux salariés s'apparentent à un « événement de parole ». Il s'agit d'un moment dans l'exercice de cadrage du dirigeant au cours duquel « *les positions établies sont mises en cause, où les projets de la direction se heurtent à des résistances et sont parfois stoppés ou détournés* » (Mispelblom Beyer, 2006, p 222). De fait, bon nombre de salariés ne percevaient pas combien la situation était "en train de pourrir". « *Diriger consiste donc bien à tenir une position, à se débrouiller entre la pression du haut (ici les actionnaires) et celle du bas (les salariés), à indiquer le sens au travail au cœur d'une bataille d'orientations et de conflit de sens* » (p 276).

C'est sans doute en raison de tous ces éléments que nombre de dirigeants rencontrés au cours de cette étude font la distinction entre celui qui s'implique et celui qui s'engage. « *C'est l'histoire de l'œuf au bacon* » dit le dirigeant 6. « *La poule s'implique mais le cochon s'engage tout simplement parce qu'il y laisse sa peau* ». En cela, les dirigeants ne se définissent pas comme des managers. Ils sont d'abord et avant tout des chefs d'entreprise qui risquent parfois leurs biens personnels comme ce fut le cas pour le dir 1, le dir 3, le dir. 5 et le dir 6. En certaines circonstances, ils ont mis en jeu leur patrimoine, autant d'éléments qui permettent de comprendre pourquoi ils se distinguent des capitaines d'industrie. « *Ces patrons mercenaires, c'est pas leur argent, c'est pas leur entreprise* ». On retrouve dans cette prise de position l'une des caractéristiques du chef de PME, caractéristiques évoquées par la CGPME. Pour cette

---

<sup>10</sup> - Les propos du dir 2 illustrent ce que nous entendons par rationalité limitée : « *C'est vrai que moi, je fais tout au feeling. Et c'est un peu là que je pourrais me désangoisser, parce qu'il faudrait que je prépare mieux mes budgets d'achats, parce qu'en fait j'ai un peu tout dans la tête...je ne mets pas grand chose sur papier, et je travaille beaucoup effectivement parce que vraiment je sens tout... C'est vrai que tout repose sur moi. C'est pas facile à transmettre... on est tous comme ça dans le métier, on a tous un côté amateur, au pif... et quand on a des audits, ils arrivent avec des tableaux... et ces tableaux ne nous surprennent jamais ! parce qu'on le sait ! Et puis notre métier, c'est quand même un métier d'opportunités, il faut savoir ne pas s'accrocher aux choses, il faut savoir changer de fournisseurs, changer de manières de faire, très souvent. Parce que bon c'est une idée qu'on a effectivement, on est dans la mode, la mode ça nous fait nous remettre en question et on est obligé de se dire et qu'est-ce qu'on va faire ? et qu'est-ce qu'on va acheter ? Et c'est un état d'esprit en même temps, c'est-à-dire qu'on n'est jamais sûr, on n'a pas de certitudes dans nos métiers.* »

confédération, la taille de l'entreprise n'est pas un élément décisif pour définir une PME. Par contre, le risque financier pris par l'entrepreneur est une donnée cruciale car elle permet de saisir au mieux ce que peut être la nature de l'activité du dirigeant.

## 5. Type et degré de structuration des activités

L'idée reçue veut que les PE (voire les ME) soient organisées avec un minimum de procédure et de formalisation. Les données que nous avons recueillies tendent à plutôt confirmer cette assertion et peuvent se résumer en quatre idées forces :

- L'activité des dirigeants rencontrés est faiblement prescrite. Cette assertion ne sous entend pas que ce type d'activité soit dépourvu de prescriptions mais il s'agit davantage d'auto-prescription : « *c'est moi qui décide ce qui est important* » (Dir 11). 14 dirigeant sur les 15 interrogés estiment avoir le pouvoir de décision dans l'entreprise, alors que seulement les deux tiers d'entre eux sont actionnaires principaux dans leur entreprise.
- Toutes les activités du dirigeant ne sont pas convoitées de la même manière. Les dirigeants fuient en général les tâches comptables ou gestionnaires. Ce sont des tâches ingrates, peu alléchantes pour un grand nombre d'entre eux. Ils les contrôlent cependant tout en les déléguant à du personnel qui sera en charge de ces dossiers. Par contre, les fonctions de développement commercial, de management stratégique et de production sont plus particulièrement investies par le dirigeant.
- L'activité du dirigeant est également marquée du sceau du paradoxe. Nous sommes en effet en présence d'une activité très contrastée : le dirigeant se doit d'être un guerrier tout en étant à l'écoute de son personnel – il doit faire l'apprentissage de la saturation par les tâches tout en étant capable de faire le vide en lui (« *savoir rester zen* », Dir 12). De même, le dirigeant, s'il est en général très entouré éprouve régulièrement le besoin de s'isoler : « *c'est lorsque je suis en voyage que je peux le mieux réfléchir à l'avenir de l'entreprise* » (Dir 9). Autre paradoxe, l'ancrage local de ces dirigeants apparait, non comme un handicap, mais comme un avantage propre à la petite entreprise. Ces entrepreneurs ressemblent désormais à ces adolescents qui s'enferment dans leur chambre pour téléphoner (longuement) à leurs amis, et voyager sur le net. Car en réalité, ces patrons sont encastrés, plus ou moins, dans de multiples réseaux. Certains sont géographiquement proches, d'autres sont mondiaux, voire virtuels. Nous avons à cet égard retrouvés la classification de Marchesnay (2003) entre les patrons repliés sur eux-mêmes

(isolés), cantonnés sur leur territoire (notables), mobiles (nomades) et ouverts sur le monde (entrepreneurs).

- Par ailleurs, à la lecture des différents récits réunis dans cette étude, il serait possible de ranger l'activité des dirigeants en fonction de leur degré de structuration et de leur caractère plus ou moins stratégique (Cf. tableau n°4). On y découvre que même dans le fonctionnement des structures de petite taille, il existe une vraie rigueur de gestion, facilitée en cela par le développement des connaissances en gestion des entrepreneurs, l'aide fournie par les logiciels, et, sans nul doute, la vulgarisation des outils de gestion, comme le plan d'activités, la gestion prévisionnelle, le contrôle de gestion, etc. L'influence des partenaires (fournisseurs, clients, banquiers, franchiseurs, etc.) et, plus généralement, les exigences liées à l'hypercompétition font le reste.

*Tableau n°4 : Exemples d'activités des dirigeants selon leurs caractéristiques*

Type d'activités	Opérationnelles	Managériales	Stratégiques
Structurées	Etablissement de devis	Programme de production.	Gestion financière et vérification de tableaux.
Semi-structurées	Etablissement de son planning	Animation de réunion avec le personnel. Recrutement d'un salarié.	Planification de nouveaux produits.
Non structurées	Négociation avec les clients.	Gestion des conflits de personnel.	Participation à des clubs, forums, salons.

## **6. Gestion du temps et de l'espace**

Pourquoi parler simultanément du temps et de l'espace ? Parce que ces deux dimensions sont indissociablement liées dans le discours et les pratiques des dirigeants.

Prenons tout d'abord en considération la gestion des agendas. On observe dans tous les cas une forte amplitude horaire de travail (50 à 70 heures par semaine selon les dirigeants avec une moyenne de 57 heures hebdomadaires, y compris le week end)<sup>11</sup>. Mais nous sommes en présence de cas extrêmes. Dans un cas (Dir 7), l'agenda est particulièrement rempli. Peu de

<sup>11</sup> - Cette évaluation repose sur le ressenti du dirigeant face à sa charge de travail dans la mesure où il est difficile d'isoler le temps consacré à l'activité purement dédiée à la gestion de l'entreprise. Nous y incluons par exemple les déjeuners de travail pris à l'extérieur de l'entreprise ou les réunions avec d'autres dirigeants.

places est laissée pour l'imprévu : la journée commence très tôt le matin et se termine très tard. Les rendez-vous sur les chantiers, avec les clients, les contacts avec le personnel, la rédaction des devis, les repas d'affaire, les réunions le soir font partie du quotidien pour le dir 7. Dans ce cas précis, l'amplitude horaire de travail est considérable : levée dès 4h00 le matin, arrivée au travail vers 4h45, sieste après un déjeuner d'affaire en début d'après-midi et travail de nouveau jusqu'à 23h00 le soir ou dans le meilleur des cas 21h00. A l'inverse, le dir 5 qui dispose d'un agenda électronique et non d'un agenda papier confié à sa secrétaire comme c'est le cas pour le dir 7 est quant à lui dans l'incapacité de dire ce qu'il fera de telle heure à telle heure. Son emploi du temps est parsemé d'espaces-temps au cours desquels aucune activité n'est programmée. Plus généralement, les dirigeants de PME de plus de 50 salariés semblent paradoxalement moins pris par l'urgence du quotidien. Ce sont également ces dirigeants qui ont une visibilité à long terme sur leur agenda (plus de 15 jours).

Ces données sont importantes à prendre en considération car elles sont corrélées avec le mode de structuration de l'espace-travail de ces deux dirigeants. Le bureau du dir 7 est rempli de dossiers. Tout un tas d'indicateurs mobiliers permettent d'attester que nous sommes dans le bureau du patron. Ce n'est nullement le cas avec le dir 5. Aucun signe distinctif ne permet d'identifier que nous sommes dans le bureau du dirigeant. Le mobilier est identique à tous les autres types de mobiliers qui sont présents dans les autres pièces. Aucun dossier ne se trouve parsemé sur le bureau. Tout semble rangé. Nous sommes en présence d'un tout autre environnement.

Ces deux modes de structuration dans le temps et dans l'espace ne sont-ils pas des indicateurs intéressants pour comprendre la façon dont le dirigeant pense le développement de son entreprise ? Dans un cas, c'est le trop plein, on entasse, on sature ; dans l'autre, on sauvegarde du vide ce qui rend possible la création. Or, le dir. 7 annonce très clairement qu'il ne souhaite pas développer son entreprise. Passer de 20 à 25 salariés serait de son point de vue une évolution envisageable et raisonnable. Par contre, il se trouve bien là où il est, il n'est donc pas animé par le projet de changer ou de trouver un nouveau lieu d'implantation pour son entreprise. Il s'agit d'ailleurs d'un dirigeant « héritier » qui connaissait l'entreprise au préalable, et qui s'inscrit plus dans une logique de continuité que de développement de sa société. Le dir 5 quant à lui est dans une logique tout à fait différente. Bien que plus âgé que le précédent, ce dirigeant paraît plus motivé par l'ambition et il travaille plus longtemps la

semaine. Son entreprise qui ne faisait que 7 salariés à ses débuts en compte aujourd'hui plusieurs centaines. Elle a développé des ramifications dans plusieurs pays européens.

Toutes ces données permettent d'identifier deux types de temps : le temps poreux du « développeur » et le temps dense du « gestionnaire » avec une gestion organisée de l'agenda pour l'un et une gestion au coup par coup pour l'autre. Comme le dit si bien le dir.6 : « *je ne fais rien mais je le fais tout le temps, en fait, je fais de tout et de rien* ». Comme nous l'avions pressenti, la distinction entre *le temps opératoire* et *le temps existentiel* se révèle pertinente pour appréhender le dire et le faire des dirigeants<sup>12</sup>. De fait, le temps de leur activité est comme pour chacun d'entre nous subdivisé en minutes et en heures mais des questions ou des préoccupations peuvent envahir le champ mental du dirigeant sans que l'on puisse les discerner par une simple observation<sup>13</sup>. Nous sommes alors en présence d'un *temps existentiel* qui s'appréhende pour l'essentiel à la faveur d'une production narrative. Ainsi, nombre de dirigeants soulignent que leur sommeil peut être perturbé par des questions bien spécifiques : les aspects financiers, l'état de la trésorerie, une charge de travail trop importante, une baisse du carnet de commandes, la désaffection d'un partenaire sur qui l'on comptait, la dureté de la négociation avec certains clients ou certaines enseignes, l'accident du travail ou le défaut de qualité du produit qui va occasionner un incident grave.

On peut aussi parler chez les dirigeants d'un *temps subi*. Le dirigeant surtout dans les PME de taille modeste pare au plus pressé. Il est souvent animé par une logique de l'urgence, même si ce sentiment d'urgence paraît décroissant avec la taille de l'entreprise. Le patron de PME ne dispose que d'une faible visibilité à moyen ou long terme pour penser le devenir de son entreprise. Il réagit en temps réel. Cette grande réactivité fait aussi la force de ces sociétés et leur adaptabilité. Tous ces éléments permettent de comprendre pourquoi chez bon nombre de dirigeants à l'exception du dir 5, nous pouvons parler d'une quasi-incapacité à définir des priorités ou des axes de développement. Dans ces entreprises, il serait même possible d'évoquer un véritable déficit des anticipations. Les dirigeants vivent dans l'urgence et ont

---

<sup>12</sup> Nous pourrions également parler du temps spatialisé et du temps devenir pour reprendre les expressions de Zarifian (2003, p 45). Le temps spatialisé chez Zarifian, c'est le temps de la montre. Le temps-devenir, c'est le temps singulier d'un sujet qui demande à prendre son temps. J'ai besoin de prendre mon temps pour penser le devenir de ma société ou réfléchir à tel ou tel défi auquel je suis confronté. C'est le temps pour réussir son travail. C'est le temps du pouvoir faire-advenir. C'est à travers ce temps que le travail peut reprendre son sens.

une visibilité limitée sur l'avenir, comme on a pu le constater. Cette impression de difficulté à sortir du quotidien est confirmée par la faible propension à saisir des opportunités imprévues pour l'entreprise.

Parallèlement au *temps subi*, certains dirigeants ont évoqué une autre figure temporelle, celle du *temps choisi*. Le dirigeant se met ici à rêver, il s'installe devant son micro-ordinateur face à la mer pour refaire le monde, ce qui lui redonne du dynamisme – il se met à remplir son carnet de réflexions qui ne le quitte pas tout particulièrement lorsqu'il est dans le train en première classe. C'est à ce moment là que le dirigeant en vient à se poser un certain nombre de questions stratégiques. Mais, le temps choisi, c'est aussi celui du décrochage, la soupape de sécurité. C'est le cas du dir. 7 qui décide de faire un golf en pleine semaine de travail avec des amis. Il faut d'ailleurs noter que ces moments de détente sont plus souvent pris dans notre échantillon par les dirigeants récents (moins de dix ans d'ancienneté et/ou moins de 35 ans). Ces nouveaux dirigeants font pour certains des nouveaux choix de vie, ils cherchent plus souvent que leurs aînés à concilier vie privée et vie professionnelle.

Après avoir abordé toutes ces dimensions temporelles abordons de nouveau les questions afférentes à l'espace. Une première donnée s'impose, force est de constater que les dirigeants éprouvent des difficultés à gérer les espaces personnel et professionnel. La vie professionnelle peut occuper une place si importante que le dir 4 en est arrivé à penser qu'il devrait installer une chambre qui lui serait réservée dans l'infirmerie de l'entreprise. Les dirigeants sont conscients de ces difficultés. Que ce soit pour leur famille ou pour leurs loisirs, tous ont globalement le sentiment de manquer de temps pour leur vie personnelle. Ils essaient donc de se construire des espaces-temps « sanctuarisés ». Ce sera le train pour certains, ce sera le golf pour d'autres, ou une semaine de vacances à l'étranger tous les trois mois. En moyenne, les dirigeants interrogés prennent 18 jours de congés par an. Mais même lorsqu'ils sont en vacances, certains dirigeants soulignent qu'ils peuvent être contactés à toute heure du jour et de la nuit par le biais de leur téléphone portable, ce qui ne semble pas les offusquer ou les déranger vraiment. D'ailleurs, on observe une forte proximité géographique du dirigeant avec son entreprise : 12 dirigeants sur 15 habitent à moins de un kilomètre de leur entreprise.

---

<sup>13</sup> Ce qui laisse à penser que l'activité du dirigeant n'est pas toujours visible. Nous pourrions même parler du régime nocturne de l'activité du dirigeant (Durand, 1969). En d'autres termes, le réel de l'activité ne rend pas compte de l'activité réelle du sujet (Clot, 2001).

En résumé, on observe deux groupes assez contrastés de dirigeants : d'une part, ceux qui déclarent avoir des disponibilités à la fois pour la vie de famille et pour les loisirs et, de l'autre extrême, une petite moitié de dirigeants qui ne sont disponibles ni pour l'un ni pour l'autre. Les disponibilités sont différentes entre hommes et femmes et selon la présence ou non d'enfants. Surtout, cette étude laisse supposer des évolutions importantes pour les futures générations de dirigeants, avec plus de questionnaires et une plus forte volonté d'harmoniser vie professionnelle et vie privée.

### **En guise de conclusion**

L'observation de l'activité des dirigeants de PME menée dans le cadre de cette étude nous a conduits à confirmer un certain nombre de connaissances sur ce métier : influence familiale, temps de travail important, fort niveau de stress et de fatigue, sentiment de vivre dans l'urgence, liens nombreux entre vie personnelle et vie professionnelle, fort attachement pour la fonction commerciale, etc. En étant moins limité par le temps, nous aurions évidemment pu exposer d'autres résultats. Mais il est surtout capital de bien garder à l'esprit qu'il n'existe pas de dirigeant type et qu'il n'y a pas non plus de profil de dirigeant lié à un profil d'entreprise. Selon que le dirigeant est un homme ou une femme, en fin de carrière ou débutant, actionnaire principal ou non, diplômé ou autodidacte, ses possibilités d'action seront différentes. Nous devons par conséquent impérativement éviter toute uniformisation et toute standardisation de nos conceptions, actions et projets au service des entrepreneurs. Mais cette grande diversité des profils de dirigeants de PME, ne signifie pas que nous ne puissions pas relever certaines caractéristiques communes. Nous en retiendrons deux. La première est l'engagement, source de rassemblement et d'unité des dirigeants, qui tend à nuancer l'hétérogénéité qui se dégage de nos observations. Cet engagement nous l'avons repéré à la fois en interne dans le fort investissement du dirigeant dans le développement de sa firme et, en externe, par sa recherche constante d'une position à tenir dans la société (mouvements patronaux, associations professionnelles, etc.). La seconde caractéristique saillante concerne les représentations que les dirigeants tirent eux-mêmes de leur vécu. Contrairement aux traités de management qui prônent les « bonnes pratiques » de gouvernance d'entreprise, la plupart des personnes rencontrées se sont faites, voire résignées à l'idée que cela ne passe jamais comme prévu. L'activité du dirigeant n'est jamais achevée, elle laisse toujours à désirer, il se dit souvent

qu'il aurait pu faire autrement, et qu'ils ont commis des erreurs. Bref, selon eux, « on ne peut diriger qu'en boitant » (Mispelblom Beyer, 2006).

D'autres prolongements sont envisageables à partir de cette recherche. Tout d'abord, on s'aperçoit qu'il est indispensable d'associer activités, rôles et identités. Le travail des patrons nécessite plusieurs angles d'attaque : plusieurs ont été utilisés mais il est possible d'approfondir et de combiner les approches. Si l'on admet que ce travail du dirigeant se définit autant en référence à des processus organisationnels que par rapport à un contenu précis d'activités, il faut alors en tirer des conséquences sur les types d'organisations étudiées. Cela signifie que les recherches ultérieures devraient spécifier les contextes organisationnels au sein desquels ces managers opèrent (par exemple : est-ce la même chose dans les PME et dans les grandes entreprises ? Y a-t-il des différences entre management d'entreprises intégrées et entreprises en réseau ? entre entreprises françaises et entreprises internationales ?). Une autre question soulevée est : en quoi ce travail est-il porteur d'identité ? à quel niveau ? (la fonction, l'entreprise, le secteur). Ces qualités, ces comportements attendus sont-ils transférables d'un contexte à un autre ? Les contributions donnent aussi envie de poursuivre l'étude du lien entre direction et stratégies d'entreprises. Il n'y a sans doute ni pure exécution, ni coproduction libre. Il y a sans doute réinterprétation, reconstruction, traduction. Enfin, se pose la question de l'évaluation du travail du dirigeant. Le manager évalue le travail de ses collaborateurs, mais lui ? Peut-on parler de productivité du travail de direction ? Comment s'articulent le besoin d'évaluation rigoureuse (souvent fortement instrumentée) exprimé par les directions d'entreprises et l'importance des aspects subjectifs de son rôle ? Des recherches sont menées dans ce domaine mais nécessiteraient d'être poursuivies. Malgré l'abondance et la richesse des analyses, on voit ainsi qu'il reste encore du travail à accomplir pour les chercheurs qui s'intéressent à ce sujet !

## Références bibliographiques

Barabel, M., & Meier, O. (2006). *Manageor*. Paris: Dunod.

Barabel, M., & Meier, O. (2002). « Comment les grands patrons français gèrent leur temps ». *Expansion Management Review*, n°107, déc. 2002.

Barbier, J.-M. (2000). Sémantique de l'action et sémantique d'intelligibilité des actions. Le cas de la formation. In : *Manières de penser, manières d'agir en éducation et en formation*, Paris : PUF, pp. 89-104.

- Barbier, R. (1996). *La recherche action*. Paris : Anthropos.
- Bauer, M. (1993). *Les patrons de PME entre le pouvoir, la famille et l'entreprise*. Paris : Interéditions, coll. L'entreprise.
- Bauer, M., & Bertin-Mouro, B. (1987). *Les 200 : comment devient-on un grand patron ?* Paris : Seuil.
- Boltanski, L., & Chiapello, E. (1998). *Le nouvel esprit du capitalisme*. Paris : Gallimard.
- Bouffartigue, P. (2001). *Les cadres, la fin d'une figure sociale*. Paris : La Dispute.
- Bourdieu, P. (1989). *La noblesse d'état*. Paris : édit de Minuit.
- Boutinet, J.-P. (1990). *Anthropologie du projet*. Paris : PUF.
- Calvo, J. (2004). *Le travail du dirigeant : vers une analyse en terme de rôle*. AIMS. 13e conférence de l'AIMS. Normandie. Vallée de Seine. 2, 3 et 4 juin 2004.
- Carlson, S. (1951). *Executive behaviour : A study of work load and working methods of managing directors*. Stockholm : Strömbergs.
- Cellier, J.-M., Keyser, V. de, & Valot, C. (Eds.). (1996). *La gestion du temps dans les environnements dynamiques*. Paris : PUF.
- Clot, Y. (2001). Psychopathologie du travail et clinique de l'activité. In : Clinique de l'activité et pouvoir d'agir, *Education Permanente*, n° 146, pp 35-49.
- Clot, Y. (1995). *Le travail sans l'homme ? Pour une psychologie des milieux de travail et de vie*. Paris : Le découverte.
- Clot, Y. (1999). *La fonction psychologique du travail*. Paris : PUF.
- Cohen, S. (1999). *L'art d'interviewer les dirigeants*. Paris : PUF.
- Conein, B., & Jacopin, E. (1993). Les objets dans l'espace. La planification dans l'action. In B. Conein, N. Dodier, & L. Thevenot (Eds.), *Les objets dans l'action. De la maison au laboratoire* (pp. 59-84). Paris : EHESS.
- Diallo, Y., & Clot, Y. (2003). L'exploration de l'expérience dans l'analyse de l'activité : problèmes de méthode, *L'orientation scolaire et professionnelle*, n° 32, 2003-2.
- Dieumegard, G., Saury, J., & Durand, M. (2004). L'organisation de son propre travail : une étude du cours d'action de cadres de l'industrie, *Le travail humain* 2004/2, Volume 67, p. 157-179.
- Ducheneaut, B.(1996). *Les dirigeants de PME. Enquêtes, chiffres, analyses pour mieux les connaître*. Paris : Maxima.
- Dupuy, F. (1985). *La fatigue des élites*. Paris : Seuil.
- Durand, T. (2006). L'alchimie de la compétence. *Revue française de gestion*, 1, 261-291.
- Durand, G. (1969). *Les structures anthropologiques de l'imaginaire : introduction à l'archétypologie générale*. Paris : Bordas.
- Fornel, M. de, & Quéré, L. (1999). Présentation. In M. de Fornel & L. Quéré (Eds.), *La logique des situations. Nouveaux regards sur l'écologie des activités sociales* (pp. 7-32). Paris : Éditions de l'EHESS.
- Hart, S.L., & Quinn, R.E. (1993). Roles executives play : CEO's, behavioural complexity, and firm performance. *Human Relations*, vol 46, n° 5, p. 543-574.

- Iribarne, P. d' (1996). *Vous serez tous des maîtres. La grande illusion des temps modernes*. Paris : Seuil.
- Isenberg, D. J. (1984). How senior manager think. *Harvard Business Review*, 62, 81-90.
- Lainé, A. (2005). *VAE, quand l'expérience se fait savoir. L'accompagnement en validation des acquis*. Paris : Eres.
- Langa, P. (1997). L'activité des cadres : un objet d'étude. *Performances humaines et techniques*, 91, 25-30.
- Lasserre, H. (1989). *Le pouvoir de l'ingénieur*. Paris : L'Harmattan.
- Leplat, J. (1997). *Regards sur l'activité en situation de travail. Contribution à la psychologie ergonomique*. Paris : PUF.
- Marchesnay, M. (2003). La petite entreprise : sortir de l'ignorance. *Revue française de gestion*, 144, 107-118.
- Mintzberg, H. (1975). The manager's job : Folklore and facts. *Harvard Business Review*, 53, 49-61.
- Mintzberg, H. (1984). *Le manager au quotidien. Les dix rôles du cadre*. Paris : Éditions d'Organisation.
- Mintzberg, H. (1996). Une journée avec un dirigeant. *Revue française de gestion*, 111, 106-114.
- Mispelblom Beyer F (2006), *Encadrer, un métier impossible ?* Paris : Armand Colin.
- Moreau, R., Raveleau, B. (2006). Les trajectoires de l'intention entrepreneuriale : le cas des étudiants de faculté de sciences économie et gestion. *Revue internationale PME*. Presses de l'université du Québec. 19, 28.
- Pailot, P. (2003). Méthode biographique et entrepreneuriat : application à l'étude de la socialisation entrepreneuriale anticipée. *Revue de l'entrepreneuriat*, Vol. 2, n°1, pp. 19-41.
- Pain, A. (1990). *Education informelle, les effets formateurs dans le quotidien*. Paris : L'Harmattan.
- Pettersen, N. (2006). Leadership et PME : comment être un bon chef ? *Gestion*, volume 30, numéro 4, hiver 2006.
- Rogalski, J., & Langa, P. (1997). Activités des cadres et propriétés des situations : comparaison de deux sites en France et au Zaïre. *Le Travail Humain*, 60, 273-297.
- Rogard, V., & Béguin, P. (1997). L'ergonomie au risque du travail des cadres. *Performances humaines et techniques*, 91, 8-10.
- Sainsaulieu, R. (1977). *L'identité au travail, les effets culturels de l'organisation*. Paris : Presse de la Fondation Nationale des Sciences Politiques.
- Saury, J., Durand, M., & Theureau, J. (1997). L'action d'un entraîneur expert en voile en situation de compétition : étude de cas. Contribution à une analyse ergonomique de l'entraînement. *Science et motricité*, 31, 21-35.
- Stewart, R. (1967). *Managers and their jobs*. New York : Macmillan.
- Terressac, G. de (1994). *Autonomie dans le travail*. Paris : PUF.
- Theureau, J. (2000). Anthropologie cognitive et analyse des compétences. In J..M. Barbier (Éd.), *L'analyse de la singularité de l'action* (pp. 171-211). Paris : PUF.

Vidaillet, B. (1996). L'agenda décisionnel du dirigeant. *Revue française de gestion*, 111, 171-177.

Zarifian, P. (2003). *A quoi sert le travail ?* Paris : La Dispute.