Magasin

UNIVERSITE PARIS IX – DAUPHINE
UFR Sciences des Organisations
Centre de recherche DMSP

LA GESTION AU QUOTIDIEN DES PRIORITES DU DIRIGEANT : ANALYSE DE LA DYNAMIQUE DU PORTEFEUILLE DE PREOCCUPATIONS DECISIONNELLES

THESE

pour l'obtention du titre de

DOCTEUR EN SCIENCES DE GESTION

BIBLIOTHEQUE DE L'UNIVERSITE PARIS IX DAUPHINE

Présentée et soutenue publiquement par :

Carole DRUCKER-GODARD

le 18 décembre 2000

COMPOSITION DU JURY

THOE 2106

Directeur de recherche :	**Martine GIROD-SEVILLE** Professeur à l'Université du Maine
Rapporteurs :	**Bernard FORGUES** Professeur à l'Université Paris-Val de Marne
	Gérard KOENIG Professeur à l'Université Paris-Val de Marne
Suffragants :	**Raymond-Alain THIETART** Professeur à l'Université Paris IX-Dauphine
	Gérard BERRUT Directeur des Hôtels Bedford et Arcade - Paris

Exclu du prêt

BIBLIOTHÈQUE DE L'UNIVERSITÉ
PARIS IX
DAUPHINE

UNIVERSITE PARIS IX – DAUPHINE
UFR Sciences des Organisations
Centre de recherche DMSP

LA GESTION AU QUOTIDIEN DES PRIORITES DU DIRIGEANT : ANALYSE DE LA DYNAMIQUE DU PORTEFEUILLE DE PREOCCUPATIONS DECISIONNELLES

A

THESE

pour l'obtention du titre de

DOCTEUR EN SCIENCES DE GESTION

Présentée et soutenue publiquement par :

Carole DRUCKER-GODARD

le 18 décembre 2000

THOE 2106

COMPOSITION DU JURY

Directeur de recherche :	**Martine GIROD-SEVILLE** Professeur à l'Université du Maine
Rapporteurs :	**Bernard FORGUES** Professeur à l'Université Paris-Val de Marne
	Gérard KOENIG Professeur à l'Université Paris-Val de Marne
Suffragants :	**Raymond-Alain THIETART** Professeur à l'Université Paris IX-Dauphine
	Gérard BERRUT Directeur des Hôtels Bedford et Arcade - Paris

La Faculté n'entend donner aucune approbation ou improbation aux opinions émises dans les thèses. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.

A mes Parents,
A ma famille,

REMERCIEMENTS

La recherche est le fruit d'une aventure intellectuelle, oh combien unique ! Elle est aussi le produit d'un processus humain, nourri du jeu des rencontres. Ces rencontres, en partie grâce auxquelles ces années de thèse resteront un très bon souvenir, me donnent aujourd'hui l'occasion de rédiger, avec tant de plaisir, ces quelques pages de remerciements.

Comment exprimer ma reconnaissance à mon directeur de recherche, le Professeur Martine GIROD – SEVILLE, qui m'a accordé sa confiance dans un moment où ce n'était pas si évident ? Elle m'a aidé à structurer ma réflexion et m'a transmis le goût de la méthodologie de recherche et de la rigueur d'analyse. Sa grande disponibilité, ses qualités humaines et ses compétences de chercheur en font un directeur de thèse remarquable. Ces années de thèse sous sa direction ont été une collaboration enrichissante et constructive. J'espère être aujourd'hui à la hauteur de ses attentes et de la formation intellectuelle que j'ai reçu d'elle.
Puisse sa "bonté intellectuelle" être un modèle !

J'exprime tous mes remerciements à Monsieur le Professeur Gérard KOENIG pour le temps qu'il a consacré à mes travaux. Il m'a apporté des conseils précieux lors de la présentation de ma recherche, encore à ses débuts, à une session du Cercle Doctoral Francophone de Gestion (CDFG). Il me fait aujourd'hui l'honneur d'être présent dans ce jury et d'accepter d'être rapporteur, alors que son emploi du temps doit être si comparable à celui de "mes dirigeants". J'en suis flattée et je l'en remercie chaleureusement.

Je tiens à exprimer ma très grande sympathie et ma très grande reconnaissance au Professeur Bernard FORGUES. Il s'est depuis le début intéressé à ma recherche, ce qui m'a valu de riches conseils. Je le remercie pour ses remarques lors du CDFG et pour ses critiques si constructives au cours de la pré-soutenance. Aujourd'hui, je lui suis redevable de témoigner une fois encore son intérêt à ma recherche par sa présence dans mon jury, et qui plus est, en tant que rapporteur.
Enfin, je le remercie simplement parce que l'écouter donne envie d'être chercheur !

Je dois beaucoup au Professeur Raymond-Alain THIETART parce qu'il a toujours été présent dans les pires moments de doute du thésard, en me soutenant dans ma démarche. Ses encouragements répétés m'ont sans aucun doute portée jusqu'à ce jour. Je le remercie pour le sérieux, les connaissances et les compétences dont il m'a fait bénéficier lors des séminaires du DMSP, et aussi pour son humour. Je lui sais gré de m'avoir accordé sa confiance en m'intégrant dans l'équipe de rédaction de "notre" ouvrage : *Méthodes de Recherche en Management.*
Je lui exprime ici mon entière reconnaissance pour sa présence dans ce jury ; c'est pour moi un honneur.

Je suis très heureuse et très honorée de la présence dans ce jury de Monsieur Gérard BERRUT, directeur de l'hôtel Bedford et de l'hôtel de l'Arcade à la Madeleine. L'accueil

qu'il a réservé à ma recherche et la disponibilité dont il a témoigné malgré un emploi du temps surchargé, me vont droit au cœur.

Il y a encore deux professeurs auxquels je souhaite adresser des remerciements tout particuliers.
En étant mon directeur de mémoire en DEA, et en poursuivant cet encadrement pendant une année au sein de la RATP, le Professeur Albert DAVID m'a initiée à la recherche. Il m'a communiqué son enthousiasme et aussi les exigences d'un chercheur. Je garde un excellent souvenir de notre collaboration et je souhaite aujourd'hui, plus que jamais, l'en remercier.
Je tiens également à adresser mes remerciements au Professeur Pierre ROMELAER qui est à l'origine des premières interrogations de cette thèse. Il m'a fait profiter de ses grandes compétences de chercheur et aussi de sa rigueur intellectuelle, ce qui est, sans aucun doute, un grand privilège.

Mes plus vifs remerciements s'adressent aux dirigeants d'organisation qui, malgré un agenda "physique" plus que chargé, se sont prêtés aux exigences et aux contraintes quotidiennes de cette recherche, avec tant d'intérêt, d'optimisme et de rigueur. Leur précieuse collaboration a rendu ce travail possible et a contribué au plaisir qu'il m'a procuré. Pour cela, je leur suis infiniment reconnaissante et j'accepte, avec plaisir, la proposition de certains de poursuivre le discours engagé. Merci à vous tous de m'avoir considérée, le temps de quelques semaines, comme une de vos préoccupations décisionnelles !
Je ne peux tous les citer ici pour des raisons de confidentialité, mais je souhaite néanmoins exprimer ma profonde gratitude envers Monsieur Jacques BLOCK, Président du Rotary Club de Paris, et ancien Président des Aéroports de Paris. En me présentant à plusieurs PDG, il m'a permis de concrétiser une méthodologie pourtant difficilement envisageable auprès de dirigeants. En outre, il a manifesté un grand intérêt à ma recherche, y a consacré du temps, notamment lors de la relecture de certains chapitres. Pour cela, et pour beaucoup d'autres choses, je lui suis infiniment reconnaissante.
Merci enfin à Monsieur Jean-Louis COLDERS qui m'a ouvert son usine. J'y ai mené à ses côtés mon étude exploratoire, étude très importante dans la mise en place du dispositif méthodologique et pour les pistes de recherche qu'elle a suscitée. C'est à lui que je dois l'envie d'observer les dirigeants.

Je remercie également la Fondation Nationale pour l'Enseignement et la Gestion des Entreprises, et particulièrement son Secrétaire Général, Monsieur Jean-Claude CUZZI, pour le soutien financier qu'il a bien voulu m'accorder durant les trois premières années de ma recherche.

Par ailleurs, mes remerciements vont à Monsieur le Professeur Bernard PRAS pour l'ambiance de travail qu'il crée au centre de recherche DMSP. Ce centre de recherche nous procure une véritable aide à la fois matérielle, intellectuelle et affective, qui contribue au

plaisir de la recherche. Cette aide est encore élargie par la générosité de Muriel URIER, Chantal CHARLIER et Claire DUPRE-LA-TOUR. Je tiens aujourd'hui à les en remercier.
Je souhaite également exprimer ma gratitude à tous les professeurs qui s'occupent des séminaires post-DEA, et en particulier à Monsieur le Professeur Pierre DESMET qui a apporté beaucoup à ma recherche par ses commentaires, toujours à l'origine d'interrogations fécondes.

Malgré ces nombreuses rencontres et collaborations, le travail de thèse reste un travail individuel. Il est cependant rendu plus aisé et plus heureux lorsque certains compagnons de route partagent l'aventure. Que tous les amis-chercheurs du DMSP, et aussi du CREPA, dont je ne peux citer tous les noms, trouvent ici l'expression de ma reconnaissance pour nos discussions sérieuses et moins sérieuses.
Je ne peux cependant ne pas rendre hommage à certains d'entre eux, en particulier. Tout d'abord, je souhaite dire à mes fidèles amies "première génération", Mathilde GOLLETY et Amina BECHEUR, combien je leur suis reconnaissante. Elles m'ont tellement encouragée, et cela à de nombreuses reprises, tellement soutenue, que je ne pense pas m'avancer en disant qu'aujourd'hui, elles doivent être fières de moi.
Merci à Jacques ANGOT pour ses fructueuses relectures et ses 1000 idées. J'apprécie particulièrement nos discussions et j'attends avec impatience notre "partenariat" de chercheurs ! Un grand merci également à Isabelle PRIM pour les nombreuses heures passées dans le train à relire mes chapitres empiriques.
Et puis il y a mes amies "seconde génération". Parmi elles, Valérie RENAUDIN qui m'a également aidée dans l'élaboration de cette recherche par ses conseils et ses commentaires toujours sensés. Nos discussions sur un sujet commun qui nous préoccupe et nous occupe sont par ailleurs si sympathiques. Elles nous donnent l'occasion d'une complicité que j'apprécie particulièrement et qui n'est pas prête de s'achever !
Enfin, Patricia MILANO et Agnès MAZARS, je vous dois énormément et j'ai ici une pensée particulière pour vous.
Agnès, j'ai tant sollicité ta pensée sur ma recherche que je ne sais comment te dire merci. Certains disent de toi : "avec elle, ça percute", je le confirme sans nul doute.
Patricia, sache que ta gentillesse et ton amitié me touchent profondément. Merci à toi et aussi à Frédéric pour l'aide matérielle que vous m'avez procurée au moment de la pré-soutenance. Tu m'as beaucoup aidée dans la concrétisation de ce travail par tes conseils avisés et par le temps que tu m'as accordé. Je n'oublie pas ton rôle dans la relecture de ce document final.
Je souhaite vous dire à toutes les deux combien j'apprécie nos échanges et vos larges sourires desquels se dégage ce si charmant accent du Sud !
Je n'oublie pas Isabelle BOUTY et Marie-Léandre GOMEZ. J'ai beaucoup de chance de travailler à leurs côtés et je prends un énorme plaisir à partager avec elles les délices de la recherche en management stratégique.

Je termine enfin ces longs remerciements, mais la thèse fut longue, par ma famille et l'environnement exceptionnel dont elle me fait bénéficier.
Anne-Marie, comment rendre hommage à vos qualités et votre gentillesse ? Merci pour vos encouragements sans faille et pour m'avoir toujours aidée sans compter. Sachez que j'en suis profondément touchée.
Corinne, mes mots ne pouvant traduire l'étendue de ma reconnaissance et de notre complicité qui m'est indispensable, je te dis tout simplement merci.

Mathieu, Apolline, Jean Baptiste, on dit souvent qu'une famille n'aide pas à la concrétisation d'une thèse. Je ne peux que m'incliner devant ce fait. En revanche, quelle chance et quel bonheur de vous avoir eu à mes côtés pendant ces années parfois difficiles, mais tellement heureuses. Merci de l'équilibre que vous m'avez apporté et pour celui à venir.
Apolline et Jean Baptiste, je pense que des fenêtres de la crèche de Dauphine, vous avez toujours eu un regard "rieur" sur le DMSP. Pardon quand même pour ces derniers mois !
Mathieu, pour toi ces derniers mots. Merci pour ton soutien, ton aide accrue ces derniers mois, tes relectures commentées et ton œil critique de jeune dirigeant. Merci tout simplement parce que tu es ma joie de vivre, et Dieu sait qu'elle est grande ma joie de vivre ! …

Enfin, je dédie cette thèse à mes parents. C'est à eux que je la dois !

"Nous n'arrivons pas à décrire les Dirigeants : nous vivons dans la peur mortelle, comme les autres sociétés primitives, de nos propres Dieux, et le management est sûrement un de nos Dieux".

(H. Mintzberg)

SOMMAIRE

AVANT-PROPOS 1

INTRODUCTION 3

PREMIERE PARTIE : ETAT DE L'ART ET OBJET DE RECHERCHE 10

CHAPITRE I : LE DIRIGEANT EN TANT QU'INDIVIDU ET ACTEUR 13

1.1. L'INDIVIDU DIRIGEANT 14

1.1.1. Une littérature descriptive sur les caractéristiques du dirigeant 14

1.1.1.1. Définition du dirigeant 14

1.1.1.2. Le quotidien du dirigeant 15

1.1.1.3. Les rôles et les compétences du dirigeant 24

1.1.2. Les caractéristiques personnelles du dirigeant et son style de direction 28

1.1.2.1. L'histoire du dirigeant 29

1.1.2.2. La personnalité du dirigeant 30

1.1.2.3. Le style de direction du dirigeant 31

1.2. LE DIRIGEANT DANS SON ENVIRONNEMENT 33

1.2.1. Le processus d'identification des problèmes stratégiques : un processus irrationnel 34

1.2.2. La formulation des problèmes stratégiques dans l'organisation 35

1.2.2.1. La formulation des problèmes stratégiques dans les processus de décision 35

1.2.2.2. Les différents processus de formulation des problèmes dans l'organisation 37

1.3. LE DIRIGEANT DANS SON ORGANISATION 41

1.3.1. Identification de l'effet-taille 41

1.3.2. Le couple dirigeant - organisation 43

1.3.3. Les problèmes opérationnels du dirigeant de PME 44

1.3.4. Les démarches stratégiques envisageables par rapport aux spécificités de la PME 45

CHAPITRE II : L'AGENDA DECISIONNEL DU DIRIGEANT 48

2.1. L'AGENDA DECISIONNEL : UN CONCEPT EMPRUNTE A D'AUTRES DISCIPLINES 49

2.1.1. L'agenda politique 49

2.1.2. L'Agenda en management stratégique 51

2.1.2.1. L'agenda dans une perspective comportementale : activités quotidiennes et agenda du dirigeant 52

2.1.2.2. L'agenda dans une perspective politique et cognitive 53

2.1.2.3. L'agenda dans une perspective culturelle 54

2.1.2.4. L'agenda décisionnel du dirigeant : une définition 56

2.2. LA FORMATION ET LA DYNAMIQUE DE L'AGENDA DECISIONNEL 57

2.2.1. L'accès des préoccupations décisionnelles à l'agenda décisionnel du dirigeant 57

2.2.1.1. Le processus de sélection des préoccupations décisionnelles : un processus politique et cognitif 58
2.2.1.2. L'inscription des préoccupations décisionnelles sur l'agenda décisionnel en rapport avec leurs caractéristiques 59
2.2.2. La dynamique de l'agenda décisionnel : l'interdépendance des préoccupations décisionnelles et leur vie sur l'agenda décisionnel 61
2.2.2.1. L'interdépendance entre les préoccupations sélectionnées sur l'agenda décisionnel 61
2.2.2.2. La vie des préoccupations sur l'agenda décisionnel : émergence de dimensions de l'agenda 62
DEUXIEME PARTIE : EPISTEMOLOGIE ET METHODOLOGIE - DEMARCHE DE LA RECHERCHE ... 71
CHAPITRE III : POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE DE LA RECHERCHE ET IMPLICATIONS METHODOLOGIQUES 74
3.1. UN POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE INTERPRETATIVISTE 75
3.1.1. Questions épistémologiques et paradigmes 75
3.1.1.1. La nature de la réalité étudiée : la vision que les dirigeants ont de leur portefeuille de préoccupations décisionnelles 76
3.1.1.2. La relation sujet – objet de recherche 77
3.1.1.3. Les critères de validité de la connaissance 78
3.1.2. Une démarche de type abductive 79
3.1.2.1. Une orientation inductive : élaboration d'un ou de plusieurs schémas types de gestion des priorités du dirigeant 80
3.1.2.2. Une approche terminologiquement qualifiée d'abductive 82
3.2. LES IMPLICATIONS METHODOLOGIQUES DU POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE 84
3.2.1. Une étude processuelle 84
3.2.1.1. La délimitation du processus étudié par rapport à l'objet et au contexte d'étude 87
3.2.1.2. Le problème de la délimitation du processus étudié par rapport au temps 87
3.2.2. L'orientation de la recherche : une approche qualitative 89
3.2.3. Une démarche de recherche très largement inspirée de la philosophie de recherche de Glaser et Strauss (1967) 94
3.2.3.1. Présentation générale de l'approche de Glaser et Strauss (1967) et choix de cette démarche 94
3.2.3.2. La démarche de Glaser et Strauss (1967) revue par rapport à notre recherche 95
3.2.4. L'étude de cas comme stratégie de recherche 98
3.2.4.1. La méthode des cas : une méthode appropriée aux objectifs et contraintes de notre recherche 99
3.2.4.2. La méthode des cas : une stratégie de recherche 99
3.2.4.3. La réponse aux critiques émises à l'égard de la méthode 100
CHAPITRE IV : DEMARCHE GENERALE DE LA RECHERCHE : ETUDE EXPLORATOIRE, RECUEIL ET ANALYSE DES DONNEES 105

4.1. L'ETUDE EXPLORATOIRE : UN PREALABLE NECESSAIRE A L'ELABORATION DE LA METHODOLOGIE ... *107*
4.1.1. Les objectifs de l'étude exploratoire ... 107
4.1.2. Le déroulement de l'étude exploratoire ... 110
4.2. LA DEFINITION DE L'OBJET DE RECHERCHE ... *112*
4.2.1. L'unité d'analyse ... 113
4.2.2. Les frontières de l'unité d'analyse ... 113
4.3. LE RECUEIL DES DONNEES ... *115*
4.3.1. Les principes généraux du dispositif de recueil des données ... 115
4.3.1.1. Les questions essentielles à l'origine de l'élaboration du dispositif de collecte des données ... 116
4.3.1.2. Les principes à respecter dans le dispositif de recueil ... 117
4.3.2. L'échantillon ... 118
4.3.2.1. Le choix d'étudier plusieurs cas ... 118
4.3.2.2. Les critères de sélection des cas ... 120
4.3.2.3. Construction d'un échantillon théorique et taille de l'échantillon ... 122
4.3.2.4. Typologie des cas étudiés ... 123
4.3.3. Les méthodes de collecte des données ... 124
4.3.3.1. L'entretien exploratoire auprès du dirigeant ... 125
4.3.3.2. Les questionnaires soumis chaque jour au dirigeant ... 127
4.3.3.3. L'entretien centré ... 127
4.4. ANALYSE ET VALIDITE DES ETUDES DE CAS ... *134*
4.4.1. Le choix d'une méthode d'analyse des données : l'analyse de contenu ... 134
4.4.1.1. Les Procédures d'analyse des données ... 134
4.4.2. La validité de la recherche ... 138
4.4.2.1. La validité du construit ... 138
4.4.2.2. La validité de l'instrument de mesure ... 139
4.4.2.3. La validité interne ... 141
4.4.2.4. La validité externe de la recherche ... 142
4.4.3. La fiabilité de la recherche ... 143

TROISIEME PARTIE : ANALYSE DES DONNEES EMPIRIQUES ET ELABORATION DES RESULTATS ... 147

CHAPITRE V : ANALYSE ET RESULTATS DE L'ETUDE EXPLORATOIRE ... 148
5.1. PRESENTATION DU TERRAIN ... *149*
5.2. ANALYSE DE L'INSCRIPTION ET DE LA VIE DES PREOCCUPATIONS DECISIONNELLES SUR L'AGENDA DECISIONNEL DU DIRIGEANT ... *151*
5.3. RESULTATS DE L'ETUDE EXPLORATOIRE ... *153*
5.3.2. Apparition d'interactions non systématiques entre le dirigeant et son univers stratégique ... 154
5.3.3. Emergence de nouveaux concepts et de nouvelles réflexions ... 155
5.3.4. L'élaboration d'une méthodologie pour une étude multi-cas ... 157

CHAPITRE VI : OBSERVATIONS ET ANALYSES INTRA - CAS 159
INTRODUCTION : LE MODE DE PRESENTATION ET D'ANALYSE DES DONNEES..... 160
6.1. LES MAIRES 167
6.1.1. Le Maire 1 167
6.1.1.1. Présentation du contexte et de l'agenda décisionnel 167
6.1.1.2. Analyse du portefeuille de préoccupations décisionnelles et de sa dynamique..... 172
6.1.2. Le Maire 2 187
6.1.2.1. Présentation du contexte et de l'agenda décisionnel 187
6.1.2.2. Analyse du portefeuille de préoccupations décisionnelles et de sa dynamique..... 193
6.2. LES PRESIDENTS D'ASSOCIATION 207
6.2.1. Le Président d'Association 1 207
6.2.1.1. Présentation du contexte et de l'agenda décisionnel 207
6.2.1.2. Analyse du portefeuille de préoccupations décisionnelles et de sa dynamique..... 211
6.2.2. Le Président d'Association 2 221
6.2.2.1. Présentation du contexte et de l'agenda décisionnel 221
6.2.2.2. Analyse du portefeuille de préoccupations décisionnelles et de sa dynamique..... 227
6.3. LES CURES DE PAROISSE..... 240
6.3.1. Le Curé 1 240
6.3.1.1. Présentation du contexte et de l'agenda décisionnel 240
6.3.1.2. Analyse du portefeuille de préoccupations décisionnelles et de sa dynamique..... 247
6.3.2. Le Curé 2 260
6.3.2.1. Présentation du contexte et de l'agenda décisionnel 260
6.3.2.2. Analyse du portefeuille de préoccupations décisionnelles et de sa dynamique..... 266
6.4. LES PRESIDENTS DIRECTEURS GENERAUX DE PME 276
6.4.1. Le Président Directeur Général de la PME 1 276
6.4.1.1. Présentation du contexte et de l'agenda décisionnel 276
6.4.1.2. Analyse du portefeuille de préoccupations décisionnelles et de sa dynamique..... 280
6.4.2. Le Président Directeur Général de la PME 2 291
6.4.2.1. Présentation du contexte et de l'agenda décisionnel 291
6.4.2.2. Analyse du portefeuille de préoccupations décisionnelles et de sa dynamique..... 294
6.5. LES CAS EXTREMES : UN PDG DE TRES GRANDE ENTREPRISE ET UN PDG DE TRES PETITE ENTREPRISE 301
6.5.1. Le Président Directeur Général de la très grande entreprise (PDG TGE) 301
6.5.1.1. Présentation du contexte et de l'agenda décisionnel 301
6.5.1.2. Analyse du portefeuille de préoccupations décisionnelles et de sa dynamique..... 307
6.5.2. Le Président Directeur Général de la très petite entreprise (PDG TPE) 317
6.5.2.1. Présentation du contexte et de l'agenda décisionnel 317
6.5.2.2. Analyse du portefeuille de préoccupations décisionnelles et de sa dynamique..... 322
CHAPITRE VII : ANALYSE INTER – CAS ET RESULTATS DE LA RECHERCHE..... 332
INTRODUCTION : LE DEROULEMENT DE L'ANALYSE INTER-CAS 333

7.1. COMPARAISON DES PORTEFEUILLES DE PREOCCUPATIONS DECISIONNELLES DES DIRIGEANTS : MISE EN EVIDENCE DE PROFILS D'AGENDA DECISIONNEL *338*
7.1.1. Les caractéristiques récurrentes des préoccupations décisionnelles : les préoccupations "personnelles" des dirigeants et la prédominance du court terme 338
7.1.2. La qualification des préoccupations décisionnelles : une majorité de préoccupations décisionnelles imposées 343
7.1.3. La présence de préoccupations décisionnelles "opportunes" et "inopportunes" 345
7.1.4. Des profils d'agenda décisionnel 348
7.2. COMPARAISON DES PRIORITES DES DIRIGEANTS : DES MECANISMES DE GESTION DES PRIORITES ASSOCIES A DES PROFILS D'AGENDA DECISIONNEL *351*
7.2.1. Comparaison des priorités des dirigeants 351
7.2.2. Mise en perspective des priorités et du profil d'agenda décisionnel du dirigeant 356
7.3. RESULTATS DE LA RECHERCHE ET INTERPRETATION : EMERGENCE DE SCHEMAS TYPES DE GESTION DES PRIORITES *357*
7.3.1. Une gestion des priorités de type "dépendante" 358
7.3.1.1. La gestion « dynamique proactive » des priorités 358
7.3.1.2. La gestion « dynamique réactive » des priorités 360
7.3.2. Une gestion des priorités de type « autonome » 361
7.3.2.1. La gestion " dynamique spontanée" des priorités 362
7.3.2.2. La gestion "programmée" des priorités 365
7.4. DISCUSSION ET MISE EN PERSPECTIVE DES RESULTATS *368*
7.4.1. Discussion des résultats obtenus sur l'agenda décisionnel 368
7.4.2. Discussion des résultats sur la gestion au quotidien des priorités du dirigeant 371

CONCLUSION 378

BIBLIOGRAPHIE 391

LISTE DES TABLEAUX

TABLEAU 1.1 : RÔLES DES DIRIGEANTS SELON LES TROIS SPHÈRES DE DELPEUCH ET LAUVERGEON (1988) 18

TABLEAU 1.2 : LA TYPOLOGIE DES RÔLES DU DIRIGEANT SELON MINTZBERG (1973 : 67) 25

TABLEAU 3.1 : RÉSUMÉ DES CHOIX ÉPISTÉMOLOGIQUES ET DES IMPLICATIONS 103

TABLEAU 4.1 : CARACTÉRISTIQUES DE L'ÉCHANTILLON 123

TABLEAU 4.2 : TYPOLOGIE DE L'ÉCHANTILLON 124

TABLEAU 4.3 : SYNTHÈSE DES PROCÉDURES D'ANALYSE DES DONNÉES 137

TABLEAU 4.4 : LES ÉLÉMENTS DE LA VALIDITÉ DU CONSTRUIT 139

TABLEAU 4.5 : LES ÉLÉMENTS DE LA VALIDITÉ ET DE LA FIABILITÉ DE L'INSTRUMENT DE MESURE 140

TABLEAU 4.6 : LES ÉLÉMENTS DE LA VALIDITÉ INTERNE DE LA RECHERCHE 141

TABLEAU 4.7 : LES ÉLÉMENTS DE LA VALIDITÉ EXTERNE DE LA RECHERCHE 143

TABLEAU 4.8 : LES ÉLÉMENTS DE LA FIABILITÉ DE LA RECHERCHE 144

TABLEAU 4.9 : SYNTHÈSE DE LA DÉMARCHE DE RECHERCHE ET DES CHOIX MÉTHODOLOGIQUES ASSOCIÉS, PRINCIPALES TECHNIQUES UTILISÉES DURANT LE RECUEIL DE DONNÉES ET JUSTIFICATIONS 145

TABLEAU 6.1 : CONTENU, CHRONOLOGIE ET DYNAMIQUE DE L'AGENDA DÉCISIONNEL DU PDG X (FICTIF) 160

TABLEAU 6.2 : LES QUALIFICATIONS DES PRÉOCCUPATIONS DÉCISIONNELLES 163

TABLEAU 6.3 : PRÉSENTATION SYNTHÉTIQUE DES DIX CAS OBSERVÉS 166

TABLEAU 6.4 : CONTENU, CHRONOLOGIE ET DYNAMIQUE DE L'AGENDA DÉCISIONNEL DU MAIRE 1 169

TABLEAU 6.5 : QUALIFICATION DES PRÉOCCUPATIONS DÉCISIONNELLES DU MAIRE 1 175

TABLEAU 6.6 : LES COMBINAISONS ENTRE PRÉOCCUPATIONS DÉCISIONNELLES 179

TABLEAU 6.7 : CONTENU, CHRONOLOGIE ET DYNAMIQUE DE L'AGENDA DÉCISIONNEL DU MAIRE 2 189

TABLEAU 6.8 : QUALIFICATION DES PRÉOCCUPATIONS DÉCISIONNELLES DU MAIRE 2 195

TABLEAU 6.9 : LES COMBINAISONS ENTRE PRÉOCCUPATIONS DÉCISIONNELLES 199

TABLEAU 6.10 : CONTENU, CHRONOLOGIE ET DYNAMIQUE DE L'AGENDA DÉCISIONNEL DU PRÉSIDENT ASSOCIATION 1 209

TABLEAU 6.11 : QUALIFICATION DES PRÉOCCUPATIONS DÉCISIONNELLES DU PRÉSIDENT ASSOCIATION 1 213

TABLEAU 6.12 : LES COMBINAISONS ENTRE PRÉOCCUPATIONS DÉCISIONNELLES 216

TABLEAU 6.13 : CONTENU, CHRONOLOGIE ET DYNAMIQUE DE L'AGENDA DÉCISIONNEL DU PRÉSIDENT ASSOCIATION 2 224

TABLEAU 6.14 : QUALIFICATION DES PRÉOCCUPATIONS DÉCISIONNELLES DU PRÉSIDENT ASSOCIATION 2 229

TABLEAU 6.15 : LES COMBINAISONS ENTRE PRÉOCCUPATIONS DÉCISIONNELLES 232

TABLEAU 6.16 : CONTENU, CHRONOLOGIE ET DYNAMIQUE DE L'AGENDA DÉCISIONNEL DU CURÉ 1 242

TABLEAU 6.17 : QUALIFICATION DES PRÉOCCUPATIONS DÉCISIONNELLES DU CURÉ 1 249

TABLEAU 6.18 : LES COMBINAISONS ENTRE PRÉOCCUPATIONS DÉCISIONNELLES 252

TABLEAU 6.19 : CONTENU, CHRONOLOGIE ET DYNAMIQUE DE L'AGENDA DÉCISIONNEL DU CURÉ 2 261

TABLEAU 6.20 : QUALIFICATION DES PRÉOCCUPATIONS DÉCISIONNELLES DU CURÉ 1 268

TABLEAU 6.21 : LES COMBINAISONS ENTRE PRÉOCCUPATIONS DÉCISIONNELLES 272

TABLEAU 6.22 : CONTENU, CHRONOLOGIE ET DYNAMIQUE DE L'AGENDA DÉCISIONNEL DU PDG PME 1 278

TABLEAU 6.23 : QUALIFICATION DES PRÉOCCUPATIONS DÉCISIONNELLES DU PDG PME 1 282

TABLEAU 6.24 : LES COMBINAISONS ENTRE PRÉOCCUPATIONS DÉCISIONNELLES 284

TABLEAU 6.25 : CONTENU, CHRONOLOGIE ET DYNAMIQUE DE L'AGENDA DÉCISIONNEL DU PDG PME 2 293

TABLEAU 6.26 : QUALIFICATION DES PRÉOCCUPATIONS DÉCISIONNELLES DU PDG PME 2 295

TABLEAU 6.27 : LES COMBINAISONS ENTRE PRÉOCCUPATIONS DÉCISIONNELLES 296

TABLEAU 6.28 : CONTENU, CHRONOLOGIE ET DYNAMIQUE DE L'AGENDA DÉCISIONNEL DU PDG TGE..... 304

TABLEAU 6.29 : QUALIFICATION DES PRÉOCCUPATIONS DÉCISIONNELLES DU PDG TGE..... 310

TABLEAU 6.30 : CONTENU, CHRONOLOGIE ET DYNAMIQUE DE L'AGENDA DÉCISIONNEL DU PDG TPE 319

TABLEAU 6.31 : QUALIFICATION DES PRÉOCCUPATIONS DÉCISIONNELLES DU PDG TPE 324

TABLEAU 6.32 : LES COMBINAISONS ENTRE PRÉOCCUPATIONS DÉCISIONNELLES 327

TABLEAU 7.1. LES CARACTÉRISTIQUES RÉCURRENTES DES PRÉOCCUPATIONS DÉCISIONNELLES DES DIRIGEANTS..... 339

TABLEAU 7.2. LES QUALIFICATIONS DES PRÉOCCUPATIONS DÉCISIONNELLES DES DIRIGEANTS 343

TABLEAU 7.3. LES COMBINAISONS ENTRE PRÉOCCUPATIONS DÉCISIONNELLES 346

TABLEAU 7.4. LES PROFILS D'AGENDA DÉCISIONNEL 349

TABLEAU 7.5. LES PRIORITÉS DES DIRIGEANTS 352

TABLEAU 7.6 : LES PRIORITÉS DES DIRIGEANTS AU SEIN DES PROFILS D'AGENDA DÉCISIONNEL 356

LISTE DES FIGURES

FIGURE 1.1 : LES PROFILS DE GESTION DU TEMPS DES DIRIGEANTS SELON DELPEUCH ET LAUVERGEON (1986 : 184) 19

FIGURE 1.2 : LES STYLES DE DIRECTION SELON TANNENBAUM ET SCHMIDT (1958) 31

FIGURE 1.3 : LES STYLES DE DIRECTION SELON NICHOLLS (1988 : 45) 32

FIGURE 4.1 : SYNTHÈSE DE LA DÉMARCHE DE RECHERCHE 106

FIGURE 4.2 : DÉMARCHE GÉNÉRALE DE RECUEIL DE DONNÉES 133

FIGURE 7.1. LES SCHÉMAS TYPES DE GESTION DES PRIORITÉS DU DIRIGEANT 357

FIGURE 7.2. SCHÉMA TYPE 1 : LA GESTION DYNAMIQUE PROACTIVE DES PRIORITÉS 359

FIGURE 7.3. SCHÉMA TYPE 2 : LA GESTION DYNAMIQUE RÉACTIVE DES PRIORITÉS 361

FIGURE 7.4. SCHÉMA TYPE 3 : LA GESTION DYNAMIQUE SPONTANÉE DES PRIORITÉS 364

FIGURE 7.5. SCHÉMA TYPE 4 : LA GESTION PROGRAMMÉE DES PRIORITÉS 366

LISTE DES ENCADRES

ENCADRÉ 2.1 : LE POSITIONNEMENT DE LA RECHERCHE PAR RAPPORT À LA LITTÉRATURE ... 69

ENCADRÉ 6.1 : EXEMPLE DU PARCOURS DE LA PRÉOCCUPATION DÉCISIONNELLE PD11 (BIBLIOTHÈQUE) ... 183

ENCADRÉ 6.2 : L'AGENDA DÉCISIONNEL ET LES PRIORITÉS DU MAIRE 1 : UNE SYNTHÈSE ... 184

ENCADRÉ 6.3 : EXEMPLE DU PARCOURS DE LA PRÉOCCUPATION DÉCISIONNELLE PD9 (TRAVAUX) ET RÉCIT DE LA JOURNÉE DU 02 OCTOBRE 1999 ... 185

ENCADRÉ 6.4 : EXEMPLE DU PARCOURS DES PRÉOCCUPATIONS DÉCISIONNELLES PD5 (BUREAU DES MAIRES) ET PD22 (CONSEIL DÉPARTEMENTAL EDUCATION NATIONALE) ... 203

ENCADRÉ 6.5 : EXEMPLE DU PARCOURS DE LA PRÉOCCUPATION DÉCISIONNELLE PD4 (ASSISES DU SPORT) ... 204

ENCADRÉ 6.6 : EXEMPLE DU PARCOURS DES PRÉOCCUPATIONS DÉCISIONNELLES PD29 (PRÉFECTURE / REPRÉSENTATION DES ÉLUS ET PD7 (SÉCURITÉ) ... 205

ENCADRÉ 6.7 : L'AGENDA DÉCISIONNEL ET LES PRIORITÉS DU MAIRE 2 : UNE SYNTHÈSE ... 206

ENCADRÉ 6.8 : EXEMPLE DU PARCOURS DE LA PRÉOCCUPATION DÉCISIONNELLE PD2 (MANIFESTATION DU 31/12/00) ... 219

ENCADRÉ 6.9 : L'AGENDA DÉCISIONNEL ET LES PRIORITÉS DU PRÉSIDENT ASSOCIATION 1 : UNE SYNTHÈSE ... 220

ENCADRÉ 6.10 : EXEMPLE DU PARCOURS DE LA PRÉOCCUPATION DÉCISIONNELLE PD18 (CONFÉRENCE DE BUDAPEST) ... 238

ENCADRÉ 6.11 : L'AGENDA DÉCISIONNEL ET LES PRIORITÉS DU PRÉSIDENT ASSOCIATION 2 : UNE SYNTHÈSE ... 239

ENCADRÉ 6.12 : EXEMPLE DU PARCOURS DE LA PRÉOCCUPATION DÉCISIONNELLE PD2 (CATÉCHISME) ... 256

ENCADRÉ 6.13 : EXEMPLE DU PARCOURS DE LA PRÉOCCUPATION DÉCISIONNELLE PD13 (SCOUTS DE FRANCE) ... 257

ENCADRÉ 6.14 : L'AGENDA DÉCISIONNEL ET LES PRIORITÉS DU CURÉ 1 : UNE SYNTHÈSE ... 258

B.U. DAUPHINE

AVANT-PROPOS

Lundi 18 janvier 1994, 8h30…

Le Président de l'Université Paris Dauphine est assis sur un banc de la nouvelle cour intérieure. Pendant qu'il tourne les pages de son agenda, je le vois faire des grimaces, il se tient la tête dans les mains… Il sort un crayon de sa poche, et barre une ligne, puis une autre, il met aussi des croix dans la marge, me semble-t-il.

Que se passe-t-il dans sa tête ? Que se passe-t-il dans cet agenda ?

Je crois que c'est par ce matin d'hiver qu'une formidable aventure intellectuelle est née entre un chercheur et sa thèse.

Et puis il y a ces phrases :

"Il faut que je prenne un dimanche pour jeter ce que je peux jeter, mettre en priorité ce que je dois traiter dans les semaines qui viennent et qui ne nécessite pas une réponse immédiate et puis voir dans le détail des choses qui sont devenues mineures ou des dossiers que j'ai considéré importants à un moment donné et qui ne le sont plus".

Et encore :

"J'arrive le matin entre 7h et 7h10. Tout le monde sait que je n'aime pas être dérangé le matin avant 8h30, la première tasse de café. Donc, le matin, je planifie vraiment ce que je dois faire dans la journée. Mais j'ai sans arrêt sur mon bureau un bout de papier ignoble sur la gauche, qui reste plusieurs jours, où il y a des choses que je dois faire, voilà. C'est des papiers que je ne montre pas. Donc, il y a des choses qui se chevauchent et le matin en général, je ne suis pas content quand je regarde mon papier et que j'ai des appels difficiles par exemple... donc voilà comment je travaille.(...)

Je ne me pose pas la question de la délégation, je me pose la question plus de ce que je vais vraiment essayer de faire dans la journée. Certains se font une fiche et un agenda avec un horaire de la journée. J'y ai réfléchi et moi, je n'en suis pas capable parce que je suis dépendant quand même de beaucoup de contraintes extérieures, eux sont plus

capables de s'auto-diriger dans la journée. Mais moi je suis quand même au service des membres de mon organisation, ça me plairait, mais je ne me sens pas capable...".

Ces quelques faits et discours sont à l'origine des premières interrogations de cette thèse, et de la problématique de recherche qui m'a tenue en haleine pendant quelques années…

INTRODUCTION

Le problème de recherche que nous choisissons de traiter s'inspire de la littérature sur l'identification des problèmes stratégiques de l'organisation, leur formulation, et les activités quotidiennes du dirigeant.

Les problèmes qui façonnent l'environnement du dirigeant sont, pour une partie d'entre eux seulement, diagnostiqués, formulés, pris en compte puis parfois résolus par le dirigeant lui-même. Parmi les problèmes et questions sélectionnés, le dirigeant va donc définir des priorités. C'est à la façon dont il va procéder dans cette gestion des priorités que nous allons nous intéresser dans cette thèse, c'est-à-dire la façon dont il sélectionne ses priorités puis la manière dont il les fait évoluer[1].

Il existe, en effet, nous semble-t-il, des raisons à la fois théoriques et managériales de nous intéresser à la façon dont le dirigeant va choisir les problèmes qu'il va traiter en priorité.

La gestion des priorités par le dirigeant est cruciale dans la mesure où son temps est compté. Mintzberg (1973) montre d'ailleurs que "les dirigeants doivent dégager du temps pour s'occuper des choses qu'ils estiment importantes, en les transformant en obligations". En outre, le dirigeant décide et agit dans une dynamique environnementale particulièrement complexe, où il est confronté à de nombreux acteurs, stimuli, données, informations parfois contradictoires, voire inutiles car devenant rapidement caduques. Cette complexité croissante de l'environnement des entreprises fait de la compréhension du contexte stratégique et peut-être aussi de l'ordonnancement des problèmes et questions sélectionnés par le dirigeant, un facteur de réussite. Par ailleurs, l'activité du dirigeant est le reflet de ce qui se passe dans l'organisation. En conséquence, sa gestion des priorités conditionne certainement la performance de l'organisation.

---

[1] L'objet de notre étude concerne bien la gestion des priorités au sens de la sélection des priorités et de leur évolution. Nous ne regardons pas comment la priorité est résolue.

Quels sont précisément ces problèmes, situations ou questions, sélectionnés par le dirigeant, sachant qu'il ne peut, compte tenu de capacités cognitives limitées et d'un emploi du temps surchargé, traiter toute la variété des problèmes qui affectent son organisation ? Comment le dirigeant procède-t-il à cette sélection ? Comment définit-il des priorités, et comment les gère-t-il au quotidien ?

Ce que nous connaissons bien du dirigeant, ce sont ses activités quotidiennes. De nombreuses études ont également porté sur le concept d'agenda. Les problèmes pris en charge par le dirigeant sont en effet formalisés et classés dans ce que les auteurs en gestion (Stewart, 1967 ; Mintzberg, 1973, 1995 ; Hannaway, 1989 ; Kotter, 1982, 1999 ; Dutton, 1988 ; Laroche, 1991 ; Vidaillet, 1997) appellent l'agenda décisionnel du dirigeant.

Nous avons constaté que très peu de recherches avaient exploité l'agenda décisionnel en prenant l'individu comme unité d'analyse. Dans la grande majorité des cas, l'étude portait sur l'agenda collectif, qu'il s'agisse d'agenda politique, notamment de l'agenda national dans l'étude de Kingdon (1984), d'agenda stratégique, ou même d'agenda décisionnel de l'organisation, notamment dans l'étude de Kotter (1982), de Dutton (1988) ou dans celle de Laroche (1991).

Par ailleurs, les chercheurs qui ont étudié l'agenda décisionnel ont souvent insisté sur le peu de travaux relatifs à la formulation des questions et des problèmes stratégiques. Les auteurs des études sur la prise de décision qui ont pourtant mentionné l'extrême importance de la phase d'identification et formulation des problèmes dans le processus de décision, se sont en effet largement concentrés sur l'étape de résolution des problèmes.

La plupart des travaux relatant l'agenda décisionnel ont certainement vu à travers ce concept un moyen d'étendre les connaissances encore très floues sur la formulation des questions stratégiques. Peut-être est-ce la raison pour laquelle ils se sont davantage focalisés sur l'étude de la formation de l'agenda décisionnel que sur son fonctionnement, sa dynamique, mettant plus en avant la formulation des problèmes que leur vie dans l'agenda décisionnel.

Nous définissons, pour ce qui nous concerne, l'agenda décisionnel du dirigeant comme le portefeuille de préoccupations décisionnelles du dirigeant[2], c'est-à-dire les préoccupations qu'il juge importantes, qui sont potentiellement liées à une décision, et pour lesquelles il décide d'allouer des ressources (temps, argent, réflexion, attention, hommes...). La préoccupation décisionnelle jugée la plus importante par le dirigeant est une priorité[3].

A partir du moment où un problème s'inscrit sur l'agenda décisionnel du dirigeant, il est « préoccupation décisionnelle ». A l'intérieur du portefeuille de préoccupations décisionnelles, le dirigeant crée des ordres de préférence. Les préoccupations évoluent, elles bougent les unes en fonction des autres, modifiant l'ordre d'importance hiérarchique établi chaque jour par le dirigeant. L'étude de cette dynamique est un moyen de faire apparaître à la fois les préoccupations d'un dirigeant, mais aussi ses priorités (Quelles sont-elles ? Comment se caractérisent-elles ? Comment naissent-elles ? Et comment évoluent-elles ?) et la manière dont il les gère.

Il est intéressant d'analyser ce que le dirigeant sélectionne pour faire partie de son agenda décisionnel, puis ce qu'il privilégie dans son portefeuille de préoccupations décisionnelles ou au contraire ce à quoi il attache moins d'importance, et cela en vue de savoir si ses priorités au quotidien lui permettent de réaliser ses objectifs à plus long terme, en termes de direction de l'entreprise ou de réalisation personnelle.

L'objectif de cette recherche consiste en conséquence à examiner la gestion des priorités du dirigeant au quotidien grâce à l'étude de la dynamique de son portefeuille de préoccupations décisionnelles.

---

[2] Nous emploierons davantage le concept de portefeuille de préoccupations décisionnelles que celui d'agenda décisionnel car il nous semble que la notion de portefeuille rend mieux compte de la dynamique d'un ensemble de préoccupations.

[3] Priorité : "ce qui vient en premier par ordre d'importance" (Le Petit Robert).

Nous tenterons donc dans cette recherche de comprendre la dynamique du portefeuille de préoccupations décisionnelles du dirigeant jour après jour, cette dynamique mettant en lumière et pouvant expliquer, en partie, la gestion des priorités du dirigeant au quotidien. Pour cela, nous nous intéressons à la vision qu'ont les dirigeants de leur portefeuille de préoccupations décisionnelles. Les dirigeants observés sont tous au niveau le plus haut dans la hiérarchie et travaillent dans des PME[4].

La problématique de recherche a impliqué dans un premier temps une étude des travaux théoriques et empiriques donnant lieu à l'élaboration d'un cadre d'analyse autour de deux concepts : le dirigeant, en tant qu'individu et acteur, et l'agenda, concept relativement nouveau dans le domaine du management stratégique.
La première partie de la thèse expose ces thèmes de recherche dans deux chapitres consécutifs.
L'étude des dirigeants est l'un des thèmes centraux de la recherche en management. Le chapitre I présente les principaux apports des travaux relatifs à l'individu dirigeant, ses 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 le dirigeant identifie et formule les problèmes et questions qui façonnent son environnement particulièrement complexe. Enfin, nous exposons la littérature qui étudie le dirigeant dans son organisation, et plus spécifiquement, les particularités du travail du dirigeant de PME.
Le chapitre II rend compte des différentes définitions données au concept d'agenda, selon le champ d'étude théorique. Il répond également à certaines questions sur le fonctionnement de l'agenda décisionnel, la formulation des préoccupations décisionnelles et leur processus de sélection par le dirigeant, et, dans une moindre mesure, sur la dynamique de l'agenda. Mais surtout, ce chapitre nous incite fortement à

[4] Nous explicitons dans la thèse le choix de la PME, ainsi que les limites que cela constitue (cf. 4.1.1., p.107).

penser que le portefeuille de préoccupations décisionnelles, dans sa globalité, est bien un niveau d'analyse pertinent pour l'étude des priorités du dirigeant.
Enfin, en conclusion de cette première partie, nous donnons une vision de l'élaboration de notre objet de recherche, et nous montrons comment notre problématique de recherche se positionne par rapport à la littérature. Cela nous permet alors de préciser les grandes questions de recherche que nous serons amenés à nous poser.

Observer les préoccupations décisionnelles quotidiennes du dirigeant, dont les priorités, impose de mettre en place une méthodologie de recherche rigoureuse, ancrée dans un courant épistémologique ; c'est ce que nous décrivons dans la seconde partie de cette thèse.
Le chapitre III pose les choix épistémologiques de la recherche, qui s'inscrit dans un cadre interprétativiste. Les présupposés qui ont guidé notre travail sont ici exposés, afin de mieux comprendre leur impact sur le processus de recherche. C'est notamment parce que nous nous intéressons à la façon dont les dirigeants gèrent leur portefeuille de préoccupations décisionnelles que nous choisissons de regarder avant tout la vison qu'ils ont de ce portefeuille et de la façon dont ils le gèrent.
La méthodologie de recherche fait l'objet du chapitre IV. Elle s'appuie sur le suivi quotidien, sur une période de quatre semaines, du portefeuille de préoccupations décisionnelles de huit dirigeants, choisis dans divers types d'organisations assimilées à des PME. Un dirigeant de très petite entreprise et un dirigeant de très grande entreprise font l'objet de deux cas extrêmes. La démarche de recherche s'inspire largement des préconisations de Glaser et Strauss (1967), tandis que les procédures d'analyse des données, fondées sur l'analyse de contenu, s'inspirent, elles, des recommandations de Miles et Huberman (1994).

La troisième partie de la recherche concerne l'étude empirique.
Le chapitre V est ainsi consacré à l'étude exploratoire. Cette étude préliminaire a été la première occasion de comprendre l'agenda décisionnel quotidien du dirigeant grâce à l'observation d'un directeur d'usine. Elle a surtout permis de bâtir une méthodologie envisageable et pertinente pour l'objet de notre recherche.

Le chapitre VI présente synthétiquement chaque "cas", en particulier le contenu et la dynamique de l'agenda décisionnel de chaque dirigeant étudié, ainsi que l'ordre hiérarchique établi, chaque jour, par le dirigeant entre les préoccupations décisionnelles. Ce chapitre rend compte de l'analyse intra-cas aboutissant à une caractérisation de chaque agenda décisionnel et à la compréhension de la manière dont chaque dirigeant sélectionne ses priorités.

Enfin, le chapitre VII expose les principaux résultats de la recherche, issus de la comparaison des cas. Ce chapitre a pour objectif de retracer les différentes étapes de l'analyse inter-cas. Nous aboutissons alors à la mise en évidence de quatre schémas types de gestion des priorités par le dirigeant. Les résultats de la recherche sont alors décrits, explicités et interprétés, avant de faire l'objet d'une mise en perspective avec la littérature existante.

Nous concluons ce travail en présentant ses principaux apports théoriques et managériaux, ainsi que ses limites. L'occasion nous est alors donnée de proposer de futurs axes de recherche.

Note : Nous avons utilisé de nombreuses terminologies pour qualifier les préoccupations décisionnelles. Les définitions sont toutes répertoriées dans un glossaire à la fin du document (p.389), et leurs abréviations sont exposées ci-après.

LISTE DES ABREVIATIONS

Abréviations	Significations
PD	Préoccupation décisionnelle
PD ACT	Préoccupation décisionnelle active
PD PAS	Préoccupation décisionnelle passive
PDI	Préoccupation décisionnelle imposée
PDM	Préoccupation décisionnelle maîtrisée
PDI MAN	Préoccupation décisionnelle imposée manifeste
PDM MAN	Préoccupation décisionnelle maîtrisée manifeste
PDI LAT	Préoccupation décisionnelle imposée latente
PDM LAT	Préoccupation décisionnelle maîtrisée latente
PDI CACH	Préoccupation décisionnelle imposée cachée
PDM CACH	Préoccupation décisionnelle maîtrisée cachée
Pdt Assoc	Président d'Association
PDG TGE	Président Directeur Général – Très Grande Entreprise
PDG TPE	Président Directeur Général – Très Petite Entreprise

PREMIERE PARTIE : ETAT DE L'ART ET OBJET DE RECHERCHE

Introduction de la première partie

Cette première partie a pour objectif de transmettre au lecteur la connaissance des travaux qui nous ont permis d'élaborer clairement notre objet de recherche.

Nous souhaitons comprendre comment le dirigeant gère ses priorités au quotidien. Or, ce champ d'étude témoigne, jusqu'à présent, d'un manque de travaux théoriques et empiriques.

L'examen de la littérature nous permet cependant de savoir quelles sont les variables et concepts intéressants à observer et à comprendre pour analyser l'objet d'étude.

Le dirigeant évolue dans un environnement particulièrement complexe et mouvant. Du fait de sa position hiérarchique, il est confronté chaque jour à une multitude de problèmes, de situations, d'informations et même d'acteurs. Il identifie, puis formule des problèmes, mais ne peut prendre en compte la totalité des questions qui façonnent son environnement. C'est pourquoi le dirigeant sélectionne, chaque jour, dans cet environnement, un nombre limité de questions qu'il classe et formalise dans son agenda décisionnel ; ce sont ses préoccupations décisionnelles, c'est-à-dire les préoccupations qu'il juge importantes, pour lesquelles il décide d'allouer des ressources et qui sont potentiellement liées à une décision[5]. La préoccupation décisionnelle jugée la plus importante par le dirigeant est sa priorité[6].

---

[5] Nous rappelons qu'il s'agit de notre propre définition de l'agenda décisionnel.

[6] Nous précisons bien que l'importance de la préoccupation décisionnelle n'est pas proportionnelle au temps qui lui est consacré, auquel cas il suffirait d'analyser l'activité quotidienne dans laquelle le dirigeant passe le plus de temps et d'en déduire que c'est sa priorité.

Ces propos nous amènent à penser que pour comprendre la gestion des priorités du dirigeant, il faut d'abord comprendre ses préoccupations décisionnelles, ce qui nécessite de comprendre, au préalable, l'agenda décisionnel dans sa globalité. Or, pour comprendre l'agenda décisionnel du dirigeant, il faut en premier lieu connaître le dirigeant, en tant qu'individu, et en tant qu'acteur dans son environnement et dans son organisation.

C'est pourquoi l'étude du dirigeant fait l'objet du premier chapitre de la thèse. Le concept d'agenda, menant à la définition de l'agenda décisionnel, est exposé dans le second chapitre.

CHAPITRE I : LE DIRIGEANT EN TANT QU'INDIVIDU ET ACTEUR

L'objet de notre recherche nous incite à rendre compte des travaux concernant le dirigeant, en tant qu'individu, et en tant qu'acteur dans son organisation.

L'étude des dirigeants est l'un des thèmes centraux de la recherche en management stratégique[7].

Les travaux que nous souhaitons relater dans ce chapitre sont ceux relatifs au dirigeant lui-même : l'individu, ses activités, son métier (section 1.1), mais aussi les travaux qui établissent une relation entre le dirigeant et son environnement, d'une part (section 1.2), et le dirigeant et son organisation, d'autre part (section 1.3).

[7] La littérature porte davantage sur le décideur en général que sur le dirigeant (PDG), mais nous nous en servons pour illustrer notre problème.

1.1. L'INDIVIDU DIRIGEANT

Il existe une littérature purement descriptive sur le dirigeant, relatant ses activités quotidiennes, ses rôles et ses compétences. D'autres travaux empiriques tentent d'établir un lien entre les caractéristiques personnelles du dirigeant (son histoire, sa personnalité) et son style de direction.

1.1.1. Une littérature descriptive sur les caractéristiques du dirigeant

La littérature sur les dirigeants offre des perspectives assez larges et parfois contrastées. Après avoir défini ce que l'on entend par dirigeant, nous exposons les résultats des travaux relatifs au quotidien du dirigeant, puis les rôles et les compétences qu'impose ce quotidien au dirigeant.

1.1.1.1. Définition du dirigeant

Le management stratégique véhicule, comme une tradition, ce que l'on pourrait presque appeler la "légende du dirigeant", le plaçant toujours au centre de l'organisation, dans un rôle de premier stratège. Selon les époques, ce personnage "mythique" est défini différemment. Le dirigeant est soit un manager rationnel relativement solitaire[8], soit un analyste s'appuyant sur des méthodologies et des systèmes très rigoureux (Ansoff, 1965)[9] ou encore un leader visionnaire dont on admire le fort charisme (Bennis et Nannus, 1985)[10], et dont l'objectif est essentiellement de formuler des problèmes stratégiques.
Dans tous les cas, le dirigeant est l'homme qui bénéficie d'une forte légitimité, capable d'être reconnu comme le leader de l'entreprise, et d'utiliser concrètement le potentiel engendré par sa légitimité, c'est-à-dire le pouvoir (Boudon et Bourricaud, 1982).

---

[8] Vision de la "business policy".
[9] Vision de "l'école de la planification".
[10] Vision du "courant de l'Excellence".

Quand et pourquoi un individu devient-il dirigeant ? Il nous a semblé que la meilleure réponse à ces questions ne pouvait provenir que des dirigeants eux-mêmes. La plupart des éléments de réponses - l'esprit d'entreprise ; l'envie de conduire une organisation ; la poursuite d'objectifs ; le besoin de reconnaissance - sont en effet donnés par l'ancien "patron des patrons" :

> " Au départ de tout, il y a l'esprit d'entreprise, une disposition de caractère que certains ont et que d'autres n'ont pas. Tout le monde ne peut pas diriger une entreprise. (...) On ne devient pas dirigeant si l'on n'a pas envie d'entraîner les autres, de conduire une organisation en vue d'atteindre un objectif. Mais en même temps, on ne reste pas longtemps dirigeant si l'on n'obtient pas un brevet de reconnaissance de la part des clients, des salariés et des investisseurs" (Jean Gandois, 1996 : 8).

D'autres dirigeants ajoutent à tous ces éléments tantôt le parcours professionnel et les compétences, tantôt un facteur chance ou encore de hasard, un désir d'autonomie, de liberté, un comportement, un besoin de créer, de "laisser une trace", ou encore la volonté de permettre à son organisation d'atteindre des objectifs stratégiques, économiques et humains.

1.1.1.2. Le quotidien du dirigeant

Les seules observations concernant le quotidien du dirigeant relèvent de ses activités quotidiennes. Nous souhaitons ici nous focaliser sur les activités mêmes du dirigeant car nous pensons qu'elles sont un très bon moyen de comprendre et de rendre compte du quotidien du dirigeant.

Les activités quotidiennes du dirigeant définissent les activités élémentaires que le dirigeant effectue dans sa journée de travail ainsi que ses pratiques (heures d'arrivée, de départ...). Le champ de recherche qui étudie ces activités, et dont Carlson (1951) est à l'origine s'intéresse à la description minutieuse de la façon dont un dirigeant organise ses journées de travail. Hales (1986) montre que les différents auteurs ont essentiellement étudié cinq domaines majeurs, dont "les éléments qui composent le travail du cadre, la distribution du temps de travail du dirigeant par activité, les

interactions (les personnes avec qui le dirigeant travaille), les éléments informels du travail managérial, et les thèmes traités lors du travail du manager".

Dans un premier temps, nous nous intéressons aux méthodes utilisées par les différents chercheurs pour observer et capter le quotidien du dirigeant, puis nous évoquons, dans un deuxième temps, les résultats obtenus à travers ces méthodes quant aux activités quotidiennes du dirigeant.

a) Observer le quotidien du dirigeant

Nous évoquons ici les trois méthodes existantes d'observation du quotidien : l'observation indirecte, l'observation directe, et la méthode dite du "journal".

1. Les méthodes d'observation indirectes : questionnaires et entretiens

- L'approche par questionnaire est une méthode d'observation indirecte mais elle est rarement utilisée pour étudier les activités du dirigeant. Elle permet néanmoins d'évoquer la gestion du temps des dirigeants.

Hemphill (1959) utilise le premier cette méthode en interrogeant 93 dirigeants de 5 entreprises. Il identifie, à l'issue d'une étude factorielle, 10 dimensions du travail du cadre. D'après l'auteur, les 10 dimensions sont plus ou moins importantes selon la fonction exercée et le niveau hiérarchique du cadre. Campbell et al. (1970) ont vanté les apports de cette méthode pour évaluer la performance des dirigeants.

L'intérêt majeur de cette méthode est de valider les résultats de recherches précédentes. Par exemple, Pavett et Lau (1983) ont étudié l'impact du niveau hiérarchique des dirigeants sur leur travail quotidien, tel qu'il est défini par Mintzberg (1973), en interrogeant 180 dirigeants dont 20 PDG.

Finalement, la méthode des questionnaires s'avère utile lorsqu'il s'agit de valider des résultats sur un grand nombre d'individus (au moins 100 personnes).

En revanche, comme le souligne Mintzberg (1973), nous pensons qu'il est difficile de mener une démarche opératoire exclusivement avec ce type d'outil, le questionnaire ne permettant pas de faire émerger de nouveaux éléments.

- La méthode des entretiens est une autre méthode d'observation indirecte, qui, elle aussi, paraît assez peu utilisée.

En effet, les chercheurs ayant travaillé sur le dirigeant (Carlson, 1951, Hemphill, 1959 ; Stewart, 1967, Mintzberg, 1973) estiment que ce dernier est rarement objectif sur son travail. Néanmoins, ils reconnaissent l'intérêt de la méthode qui permet au dirigeant de s'exprimer librement sur un sujet, voire d'expliquer certains de ses comportements.

Seuls Delpeuch et Lauvergeon (1988) ont su profiter de cette méthode pour concevoir une théorie qui nous paraît intéressante. La première partie de leur recherche consiste à valider les résultats de recherches sur des dirigeants anglo-saxons, sur une population de dirigeants français. Delpeuch et Lauvergeon (1988 : 68) montrent, comme tous les autres auteurs ayant travaillé sur le sujet, que :

- les dirigeants travaillent très rarement seuls (70% de leur temps est passé avec autrui),
- les dirigeants passent la majeure partie de leur temps à la recherche d'informations dont une bonne partie avec des personnes externes à l'entreprise,
- les dirigeants travaillent à un rythme extrêmement soutenu et leurs activités sont caractérisées par la variété, les interruptions et la discontinuité.

Dans un deuxième temps, Delpeuch et Lauvergeon (1988 : 77) proposent une théorie intéressante du travail quotidien du dirigeant. En effet, les auteurs classent les activités des dirigeants en trois sphères :

- *la sphère rituelle* : "Ensemble des activités programmées à long terme ou à périodicité fixe, desquelles le dirigeant estime ne pas pouvoir se soustraire, car les statuts ou la coutume imposent sa participation (assemblées générales, conseils d'administration, remises de médaille, visites officielles…),
- *la sphère des remontées* : "Activités opérationnelles ou d'intendance, que les niveaux hiérarchiques inférieurs n'ont pas entièrement assumés et qui échouent, en dernier recours, au dirigeant pour qu'il s'investisse personnellement ou donne son avis",

- *la sphère de créativité* : "Ensemble des activités à forte implication personnelle, actions où le dirigeant agit selon une idée originale, où il met en œuvre des talents et des goûts particuliers".

A partir de ces sphères, les auteurs définissent des profils de dirigeants selon le temps qu'ils passent respectivement dans chaque sphère, sachant qu'une des sphères est toujours dominante. Cela est représenté dans le tableau 1.1.

Tableau 1.1 : Rôles des dirigeants selon les trois sphères de Delpeuch et Lauvergeon (1988)

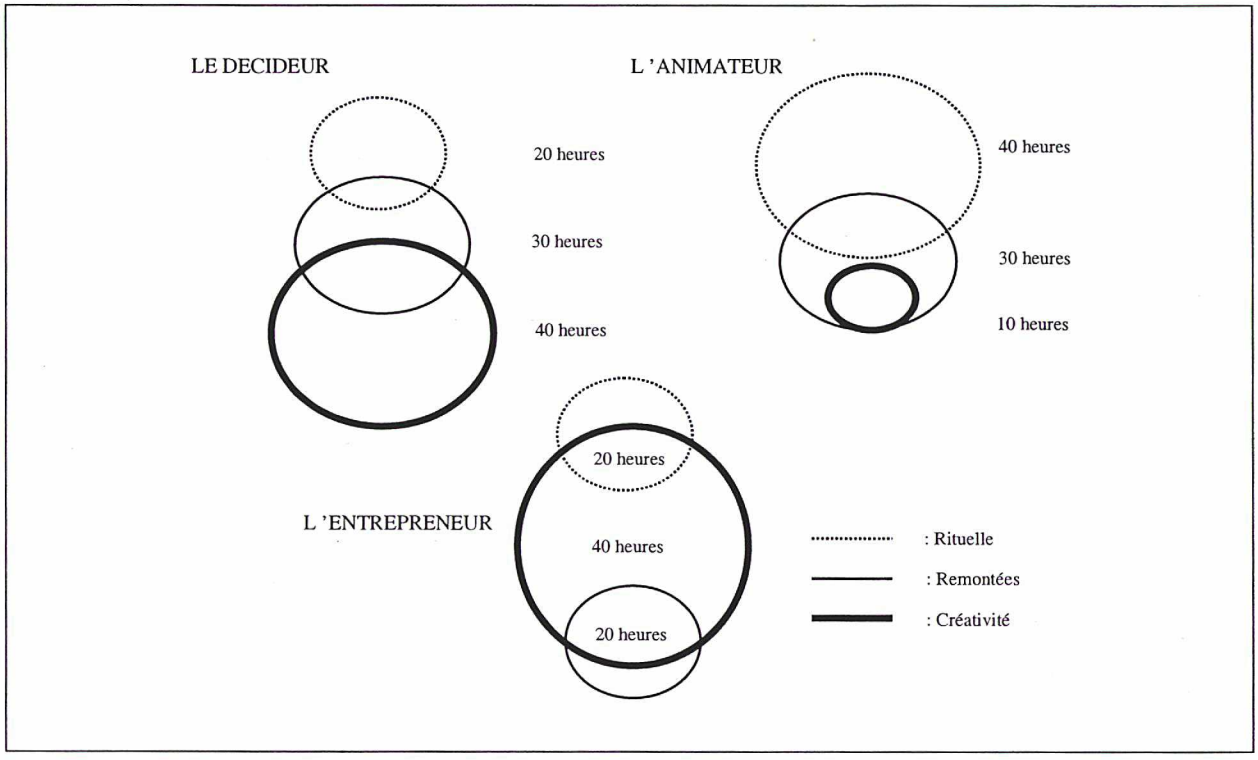
	RITUELS	REMONTEES	CREATIVITE
Rôles	Incarner l'entreprise, Maintenir la cohésion, Célébrer le rituel.	Surveiller les chiffres comptables, Assumer l'opérationnel atypique, Décider, Contrôler, Arbitrer.	S'occuper des clients, Négocier avec les fournisseurs, Développer les relations internationales, Stimuler la recherche.
Profils des dirigeants	Animateur	Décideur	Entrepreneur
Valeur ajoutée du PDG	Rassembler	Arbitrer	Entraîner

Un autre apport des travaux de Delpeuch et Lauvergeon (1988 : 184) est d'identifier parallèlement aux trois sphères trois profils de gestion du temps.

Selon les auteurs, un PDG est seulement libre de modeler l'emploi du temps de sa *sphère de créativité* parce qu'elle fait partie de son domaine réservé. En revanche, son pouvoir d'action sur les *sphères statutaires et des remontées* est beaucoup plus restreint parce que l'emploi du temps du dirigeant est contraint par les caractéristiques de son entreprise et de l'environnement.

La figure 1.1 présente les trois profils de gestion du temps associés aux trois sphères identifiées.

Figure 1.1 : Les profils de gestion du temps des dirigeants selon Delpeuch et Lauvergeon (1986 : 184)



2. Les méthodes d'observation directes

Ces méthodes consistent pour le chercheur à suivre personnellement le dirigeant. Il existe différents types d'observation, dont l'observation non structurée et l'observation structurée.

- L'observation non structurée consiste, pour le chercheur, à observer le dirigeant dans son organisation pendant une période assez longue.

Les caractéristiques du travail du dirigeant (fragmentation, brièveté et discontinuité) énoncées initialement par Carlson (1951) et Mintzberg (1973) ont aussi été mises en évidence par des chercheurs qui ont suivi cette méthode d'observation, dont Kotter (1982) et Wrapp (1984).

Ces auteurs précisent que ces caractéristiques ne sous-entendent pas une "gestion du temps pathologique", contrairement à Carlson (1951), par exemple. Le principal reproche fait à cette méthode d'investigation est que les résultats qui en découlent dépendent en grande partie de l'interprétation du chercheur ; ils sont le fruit de ses expériences et de ses impressions.

- L'observation structurée fait principalement référence aux travaux de Mintzberg (1968, 1973), dont la recherche s'appuie à l'origine sur l'observation de 5 directeurs généraux.

Il considère que cette méthode est un très bon compromis car elle offre, tout en observant des acteurs, une structure pour collecter les données, classer les résultats et reproduire la recherche.

D'autres auteurs avaient initié cette méthode de recherche avant Mintzberg, dont O'Neill et Kubany (1959) ou Landsberger (1961)[11].

Les résultats des travaux de Mintzberg (1973) font l'objet de la section suivante (Cf. 2.1.2.1) car ils sont une aide dans la compréhension du quotidien du dirigeant.

3.1 La méthode du "journal" ou méthode de "l'agenda"

Carlson (1951), le premier, a constaté que la littérature en management était de peu d'utilité pour observer le travail du dirigeant au quotidien. C'est pour remédier à cette lacune que l'auteur met au point la "méthode du journal". Il s'agit d'un carnet pré-formaté que l'on donne au dirigeant chargé d'enregistrer lui-même ses activités sur une période donnée. L'utilisation de ce journal impose la simplification des catégories utilisées et du vocabulaire employé, ce qui constitue la principale limite de la méthode.

Carlson (1951 : 32) utilise 5 variables pour rendre compte de chaque événement qui intervient dans la journée du dirigeant, en plus d'une fiche qui résume l'heure, la durée et le lieu de tous les événements, et d'une fiche descriptive de chaque événement :

---

[11] Auteurs cités dans la revue de littérature de Martinko et Gartner (1985).

- le lieu de l'événement,
- les personnes présentes,
- le support de la communication,
- la nature des problèmes soulevés,
- le type d'action.

Cette étude portant sur 9 DG et PDG, Carlson (1951) mène, parallèlement à ces fiches, des entretiens semi-directifs avec les dirigeants et ses collaborateurs pour obtenir des données plus générales.

Nous présentons les résultats de ces travaux dans la section suivante consacrée au contenu des activités quotidiennes du dirigeant.

b) Les activités quotidiennes du dirigeant

Carlson (1951) constate dans ses travaux que le travail des dirigeants est principalement caractérisé par la brièveté, la fragmentation et les contacts avec autrui. Selon Kotter (1982), l'efficacité des dirigeants dépend fortement d'un réseau de relations performant. Cela explique que le dirigeant se laisse volontairement interrompre car les contacts avec autrui lui sont nécessaires pour s'informer et se rendre compte des problèmes dans son organisation. Wrapp (1984) partage ce même avis, mais met toutefois le dirigeant en garde contre une trop grande fragmentation de son travail :

> "Il veut préserver son temps (la secrétaire érige une digue de protection) ; il veut rompre son isolement en s'assurant un flot d'informations. Un des risques pour le dirigeant est de ne pas atteindre l'équilibre entre ces deux extrêmes".
> (Wrapp, 1984 : 91)

Ces auteurs remettent ainsi en cause l'image du dirigeant rationnel et surtout organisé. Les résultats auxquels Carlson (1951 : 60) parvient montrent que :

- le dirigeant est très souvent interrompu,
- le dirigeant passe une grande partie de son temps à l'extérieur de son entreprise (44% de son temps),

- le dirigeant travaille rarement seul (en moyenne 28 minutes par jour sur une moyenne de 8 heures).

Sur ce dernier point, alors que Mintzberg (1973) aboutit à des résultats identiques (57% des contacts du PDG sont initiés par d'autres personnes que lui), Horne et Lupton (1965) semblent plus réservés. Ils montrent en effet que les contacts avec autrui sont concentrés sur quelques individus seulement. Selon eux, un dirigeant passe en moyenne 50% de son temps avec ses deux principaux collaborateurs, et relativement peu de temps avec ses subordonnés immédiats. Ils estiment ainsi que 50% des contacts sont initiés par le dirigeant.

Les conclusions de Carlson (1951 : 53 et 92) laissent entendre que les dirigeants travaillent de manière excessive, prenant trop peu de temps pour surveiller leurs subordonnés, lire et prendre du recul. Il pense que les dirigeants sont trop dépendants de leur agenda, et que leur emploi du temps est ainsi géré par les autres ; il parle même de "pathologie administrative".

Plus tard, Mintzberg (1973) valide les résultats de Carlson (1951) également mis en évidence par d'autres auteurs (Dubin et Spray, 1964[12] ; Horne et Lupton, 1965 ; Stewart, 1967), montrant lui aussi que les activités du dirigeant sont caractérisées par la brièveté, la variété et les contacts avec autrui.

Mintzberg (1973) observe que 49% des activités des dirigeants durent moins de 9 minutes et seulement 10% plus de 60 minutes. Dans sa journée de travail, les activités s'enchaînent à une vitesse folle : le dirigeant lit 36 courriers, émet 5 appels téléphoniques, participe à 8 réunions, et a 16 contacts verbaux par jour dont 31% sont relatifs à l'élaboration de la stratégie, la négociation ou la transmission d'information.

Finalement, Mintzberg (1973) estime que "les cadres affichent une préférence pour l'action" et recherchent volontairement des activités caractérisées par la brièveté.

La recherche de Mintzberg (1973) a servi de base à bon nombre de recherches qui ont réussi à la valider.

---

[12] Auteurs cités par Barabel M., 1999.

D'autres auteurs (Morse et Wagner, 1978 ; Snyder et Glueck, 1980 ; Martinko et Gartner, 1985) ont critiqué, voire infirmé certains résultats de Mintzberg (1973).
Morse et Wagner (1978) n'ont pu vérifier la typologie de 10 rôles définie par l'auteur.
Snyder et Glueck (1980) critiquent à la fois les fondements théoriques et la méthodologie de Mintzberg (1973). Ils dénoncent notamment l'absence d'une théorie démontrant les relations et connexions entre les différentes activités du dirigeant. En effet, selon Snyder et Glueck (1980), lorsque le dirigeant travaille, il effectue simultanément de multiples activités. Par exemple, lorsqu'il parle à un interlocuteur, il recueille certes de l'information, mais en même temps, il réfléchit, il donne des conseils, etc. Les auteurs estiment qu'en négligeant cela, Mintzberg (1973) fait une erreur, notamment lorsqu'il constate l'absence de la fonction « planification » dans le travail du dirigeant.
Martinko et Gartner (1985 : 676) proposent une nouvelle critique méthodologique des travaux de Mintzberg (1973) en dénonçant l'observation structurée dans son ensemble. Ils pensent en effet que « les mécanismes de catégorisation de l'observation structurée rendent l'analyse trop simplificatrice, réduisant les capacités et les opportunités pour le chercheur de comprendre en profondeur les activités managériales ».

Les apports des travaux sur les activités quotidiennes des dirigeants nous intéressent dans la mesure où ils sont un panorama de ce que l'on sait sur le quotidien du dirigeant.
Par ailleurs, c'est à travers ces activités (la seule partie observable du travail du dirigeant) que le dirigeant joue ses rôles et mobilise ses compétences.

1.1.1.3. Les rôles et les compétences du dirigeant

Selon les auteurs, les rôles du dirigeant sont totalement contraints par son environnement (Polzer, 1995), ou répondent à une certaine marge de liberté, à une "zone d'autonomie conditionnelle" (Boudon et Bourricaud, 1982 : 505).

Néanmoins, ils se rejoignent tous pour distinguer dans leurs travaux, les rôles formels des rôles informels du dirigeant. Nous exposons les résultats des recherches (Gulick, 1937 ; Barnard, 1938 ; Mintzberg, 1973 ; Romelaer, 1996) qui nous paraissent les plus intéressantes sur ce sujet, puis les travaux sur les compétences individuelles du dirigeant mobilisées dans les rôles identifiés (Mintzberg, 1973 ; Katz, 1974 ; Stewart, 1982 ; Pavett et Lau, 1983 ; Penley et al., 1991).

a) Les typologies de rôles du dirigeant

Gulik (1937) présente une typologie de six rôles perçus comme fonctionnels, et intitulée POPDCORB pour Planification, Organisation, Personnel, Direction, Coordination, Rapport et Budget.

Barnard (1938) distingue les rôles selon le niveau hiérarchique du dirigeant. Selon lui, les membres de l'équipe de direction ont des rôles informels, avec une marge d'autonomie pour réaliser leurs objectifs, alors que les cadres moyens se réalisent dans des rôles formels correspondant strictement à leur poste. Par exemple, les rôles du type planification, rapport et budget sont, selon Barnard (1938), les rôles des subordonnés du dirigeant. Finalement, l'auteur définit 3 rôles du dirigeant :

- le dirigeant doit établir et maintenir la communication organisationnelle,
- le dirigeant doit mettre à disposition de l'organisation les ressources essentielles,
- le dirigeant doit formuler des buts et objectifs.

Plus tard, ces typologies dites de "l'école classique" et énoncées par Fayol (1916), Gulick (1937) et Barnard (1938) sont remises en question car non orientées vers l'action (Mintzberg, 1973).

Une nouvelle typologie de 10 rôles (présentée dans le tableau 1.2) reflétant les activités quotidiennes des cadres est alors élaborée à travers les travaux de Mintzberg (1973).

Tableau 1.2 : La typologie des rôles du dirigeant selon Mintzberg (1973 : 67)

ROLES INTERPERSONNELS	ROLES LIES A L'INFORMATION	ROLES DECISIONNELS
1. Rôle de symbole 2. Rôle d'agent de liaison 3. Rôle de leader	4. Rôle d'observateur actif 5. Rôle de diffuseur 6. Rôle de porte-parole	7. Rôle d'entrepreneur 8. Rôle de régulateur 9. Rôle de répartiteur de ressources 10. Rôle de négociateur

Comme chez Barnard (1938), nous ne retrouvons pas dans cette typologie les activités de planification et de contrôle du dirigeant. En revanche, l'information et la communication sont des rôles importants du dirigeant.

Mintzberg (1973 : 106) va plus loin, en observant l'influence du niveau hiérarchique du dirigeant sur les rôles. Il conclut que le PDG exerce les mêmes rôles que les autres cadres, mais c'est la répartition de son temps entre les rôles qui est différente : "aux niveaux moins élevés, le travail est plus "centré", plus à "court terme" ; le rôle de symbole devient moins important et les rôles de régulateur et négociateur prennent au contraire plus de relief".

Travaillant sur ce même champ de recherche, Bowman (1986 : 278) montre que la typologie de Mintzberg (1973) peut servir à classer les objectifs, les comportements des PDG, mais aussi leurs préoccupations, ce que nous retenons pour notre propre recherche.

Les travaux de Mintzberg ont également fait l'objet de vives critiques, voire d'invalidation (Hales, 1986 ; Hart et Quinn, 1993). Ces auteurs pensent en effet que les dirigeants sont amenés à jouer des rôles conflictuels.

Regrettant d'avoir décrit la nature du travail du dirigeant (Mintzberg, 1973) en le décomposant en une série de dix rôles plutôt que comme un modèle interactif, Mintzberg (1995 : 107) développe aujourd'hui une nouvelle conception du travail du dirigeant, "proche dans sa forme d'un modèle, se fondant sur une analyse et une intégration des différents rôles décrits dans la littérature sur le travail du manager".

Le dirigeant se trouve au centre du cercle. Il amène des valeurs, des expériences, des savoirs et des compétences. Il crée, dans son travail, un cadre d'ensemble qui peut être très général ou très précis, composé de l'objectif de son poste et des activités

stratégiques à conduire pour atteindre cet objectif. C'est à ce cadre que correspond, selon Mintzberg (1995), un agenda de questions spécifiques à traiter et des programmes de travail.

Autour de ce centre, se trouvent trois niveaux où se situe de nouveau le travail du dirigeant. Cinq rôles émergent dans ces trois cercles, deux sont liés à l'information (communiquer, contrôler), deux aux personnes (être leader, créer des liens et un réseau de contacts) et un rôle est lié à l'action (agir : gestion de projets, gestion des crises, négociation).

Enfin, plus récemment, Romelaer (1996 : 65) définit 7 rôles auxquels le cadre dirigeant accorde une importance différente selon la structure de son entreprise :

1. se former des représentations sur tout ce qui peut avoir une incidence sur l'entreprise,
2. utiliser des instruments de gestion,
3. participer au fonctionnement de la direction générale,
4. entretenir et développer un réseau de contacts personnels à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise,
5. tenir compte du système de pouvoir de l'entreprise et tenter de l'influencer,
6. gérer les frontières de l'entreprise,
7. gérer l'organisation.

Les rôles mentionnés par ces différents auteurs sont les rôles mobilisés par les dirigeants dans leurs activités quotidiennes. Ils sont probablement aussi les rôles joués par les dirigeants dans leurs préoccupations décisionnelles. Le fait de privilégier un rôle plutôt qu'un autre pourrait alors expliquer, en partie, la gestion du portefeuille de préoccupations décisionnelles, et par-là même, la gestion des priorités du dirigeant.

Tous les auteurs s'accordent pour dire que pour jouer leurs rôles, les dirigeants doivent mobiliser des compétences.

b) Les compétences individuelles du dirigeant

Il est très difficile de décrire les compétences du dirigeant, tout simplement parce qu'elles ne sont pas observables. Cela explique certainement que la littérature sur les compétences managériales individuelles soit assez pauvre, contrairement à la littérature s'intéressant aux comportements du dirigeant, signes révélateurs de compétences.

Outre les compétences communicationnelles sur lesquelles les auteurs insistent largement (Mintzberg, 1973 ; Penley et al., 1991), le dirigeant manifeste des compétences cognitives et techniques. Les compétences cognitives nous intéressent parce qu'elles influencent la perception de l'environnement, perception qui retentit sur la sélection des préoccupations décisionnelles. Les compétences techniques attirent notre attention parce qu'intuitivement, il nous semble que le domaine de compétence du dirigeant peut aussi influencer la sélection des préoccupations décisionnelles.

Le thème de recherche des compétences cognitives du dirigeant relève en partie de la psychologie cognitive, mais tend à se développer en théorie des organisations.

Nous l'avons déjà dit, le dirigeant travaille dans un environnement ambigu où se côtoient des informations complexes, parfois contradictoires et qui nécessitent des compétences particulières. En effet, le dirigeant est obligé de faire une sélection parmi ces informations multiples, or, cette sélection ne peut être optimale (Simon, 1954). Dutton et Jackson (1987) précisent que "la nature des catégories cognitives des dirigeants les aide à interpréter des tendances dans leur organisation ou leur environnement". Selon ces auteurs, ce sont les compétences cognitives qui vont en partie expliquer le fait qu'une situation soit considérée par certains comme une opportunité, et par les autres comme une menace. De la même façon, Penley et al. (1991) ou encore Stewart (1982) considèrent que les compétences cognitives influencent la façon dont les dirigeants construisent leurs processus sociaux.

Ainsi, les compétences cognitives sont bien celles qui influencent les choix du dirigeant et son analyse de son propre environnement.

Les compétences techniques représentent l'ensemble des outils et des techniques que le dirigeant maîtrise et qui lui sont nécessaires pour exercer son travail. Elles sont plus facilement observables car elles sont le fruit de connaissances (expérience, formation initiale), d'aptitudes et de capacités.
Les travaux empiriques montrent que plus les dirigeants sont hauts dans la hiérarchie, moins ils se servent de compétences techniques et plus ils développent leurs compétences cognitives (Katz, 1974 ; Pavett et Lau, 1983).

En conclusion, cette première section nous procure un panorama des activités quotidiennes du dirigeant ainsi que des méthodes éventuelles pour observer ce quotidien. Elle nous permet également de connaître les différents rôles joués, chaque jour, par le dirigeant dans ses activités, ainsi que les compétences qu'il doit mobiliser.
Ces travaux nous permettent de mieux comprendre l'individu dirigeant mais aussi son quotidien.
Nous poursuivons cette revue de littérature en nous attachant davantage aux caractéristiques personnelles du dirigeant, toujours en vue de mieux connaître l'acteur qui fait l'objet de notre recherche, ainsi que son style de direction. En effet, le style de direction du dirigeant semble directement influencé par ces caractéristiques et peut être en particulier un élément intéressant à prendre en compte dans la gestion de ses priorités.

1.1.2. Les caractéristiques personnelles du dirigeant et son style de direction

Il existe une littérature plus explicative sur le dirigeant, montrant que son style de direction dépend largement de son histoire et de sa personnalité. Nous développons ici cette littérature.

1.1.2.1. L'histoire du dirigeant

L'étude de l'histoire d'un dirigeant peut s'avérer très utile pour le comprendre. Les auteurs qui l'ont étudiée disent qu'elle est un moyen indirect de comprendre les compétences ou la personnalité du dirigeant (Zajak et Westphal, 1996).
Les différents travaux existants nous incitent à distinguer, dans l'histoire du dirigeant, la période qui précède son entrée dans le monde professionnel, et son parcours professionnel avant et après l'accession au poste de PDG.
Certains auteurs (Pfeffer, 1977 ; Bourdieu, 1978 ; Bauer et Cohen, 1981) montrent que les caractéristiques socio-culturelles d'un dirigeant peuvent expliquer son accession au poste de PDG. D'autres chercheurs s'intéressent au niveau et au type d'études du dirigeant. Ils considèrent les études comme le premier lieu de formation formelle de tout individu, et comme facteur d'influence sur sa façon de raisonner.
Guthrie et al. (1997), entre autres, tentent d'étudier l'influence du niveau scolaire et de la formation spécialisée choisie sur le comportement et les attitudes du PDG. Ils montrent qu'un haut niveau d'études correspond à une plus grande capacité à traiter l'information et à une plus grande sensibilité à l'innovation.
La période de la vie professionnelle des dirigeants avant leur accession au poste de PDG s'étudie à travers leur fonction technique et regroupe de nombreuses recherches.
Par exemple, Gupta (1986) montre l'existence d'une corrélation entre la fonction technique antérieure du dirigeant et l'importance relative qu'il passe dans certains rôles.
D'autres auteurs (cf. Waller et al., 1995[13]) étudient cette fois le lien entre la fonction technique et la perception par le dirigeant de son environnement, toutefois sans grand succès puisque deux recherches sur trois démontrent l'absence de lien.

La personnalité des dirigeants est une autre caractéristique personnelle et non observable du dirigeant. Nous tentons maintenant de la décrire à la lumière des travaux existants.

---

[13] Les auteurs ayant étudié ce lien sont cités dans la revue de la littérature de Waller, Huber et Glick, 1995.

1.1.2.2. La personnalité du dirigeant

Nous avons déjà exposé ce que nous savons des rôles du dirigeant. Or, la façon dont le dirigeant joue un rôle dépend en partie de sa personnalité.

Les auteurs s'attachant à étudier cet objet de recherche (Campbell, 1990 ; Hart et Quinn, 1993 ; Lewin et Stephen, 1994 ; Kets de Vries, 1994) ont dressé des listes de traits de caractère, établissant souvent un lien entre la personnalité et la performance ou le succès du dirigeant.

Parmi ces listes, Campbell (1990) propose le dirigeant dynamique, créatif, de bon sens, digne de confiance, optimiste et ambitieux, ou passif et naïf.

Hart et Quinn (1993 : 543) distinguent les traits de caractère suivants : "créatif ; innovateur ; dynamique ; charismatique ; motivé ; puissant ; péremptoire ; décidé ; expérimenté ; analytique ; stable ; logique ; exigeant".

Lewin et Stephen (1994 : 200), dans une revue de la littérature, identifient des traits de personnalité communs aux précédents auteurs, mais surtout, ils estiment que selon la position du dirigeant sur ces traits de caractère, le projet de l'entreprise sera différent et notamment la stratégie, la composition de l'équipe de direction ou les processus de prise de décision. Les traits de personnalité identifiés concernent "le degré de besoin de réussir ; le niveau du sentiment de maîtriser son destin ; le degré de tolérance à l'ambiguïté ; le degré de propension au risque ; le niveau de mortalité ; le degré de "machiavélisme" ; le degré du sentiment d'égalitarisme et le niveau de confiance donnée aux personnes" (Lewin et Stephen, 1994 : 190).

La personnalité du dirigeant est également largement étudiée dans les théories psychosociologiques sur le leader. A la frontière entre la psychologie, la sociologie et le management stratégique, ces études essaient d'expliquer les motivations souvent inconscientes qui conduisent un individu à devenir un leader. Elles sont intéressantes dans la mesure où elles permettent de comprendre certains comportements du dirigeant.

Ainsi Kets de Vries (1994 : 17) identifie neuf aspects typiques de personnalité qui permettent de déceler ceux qui vont échouer : le tempérament agressif, paranoïaque,

hystérique, le solitaire, le régent (veut avoir la main sur ce qui peut affecter son existence), le passif-agressif (négatif, hostile, provocateur), le dépendant (ne peut se comporter de façon autonome), le masochiste, et le narcissique. C'est notamment à ce dernier trait de caractère que Kets de Vries (1994) s'est largement intéressé. Il a également insisté sur le fait que les styles de personnalité purs sont rares, les tempéraments étant plutôt "mixtes".

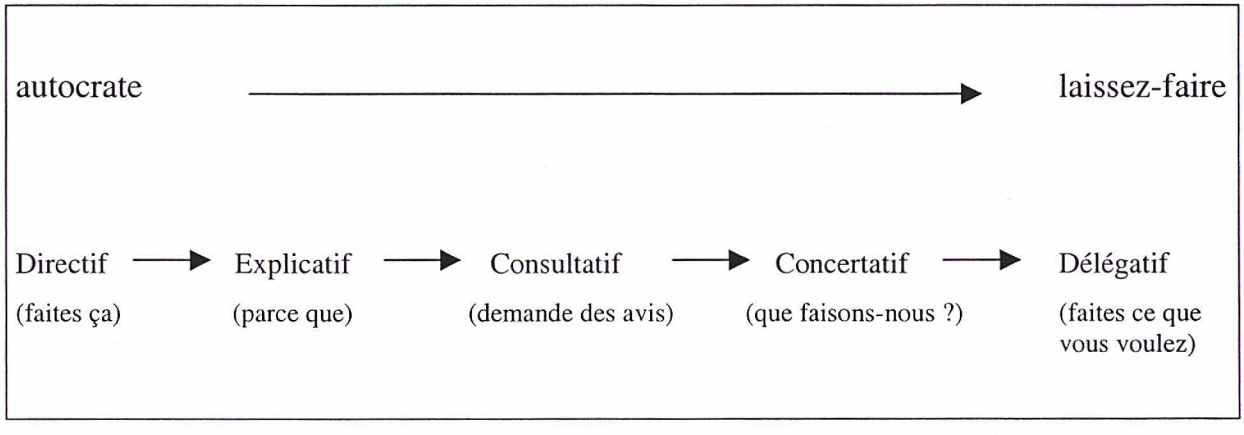
L'histoire et la personnalité du dirigeant ainsi définies semblent influencer son style de direction, pour lequel de nombreuses typologies ont été dressées.

1.1.2.3. Le style de direction du dirigeant

De nombreux auteurs dont Tannenbaum et Schmidt (1958), Skinner et Sasser (1977) ou Nicholls (1988) se sont intéressés aux différents styles de direction des dirigeants, ce qui élargit encore notre observation et notre compréhension de leur personne et de leur travail. Suivant les recherches, les styles de direction s'opposent sur des dimensions diverses.

Tannenbaum et Schmidt (1958) ont eu un apport considérable en opposant le dirigeant "autocrate" ou autoritaire qui désire tout contrôler et contraint les individus par le pouvoir, au dirigeant "délégatif", comme le montre la figure 1.2.

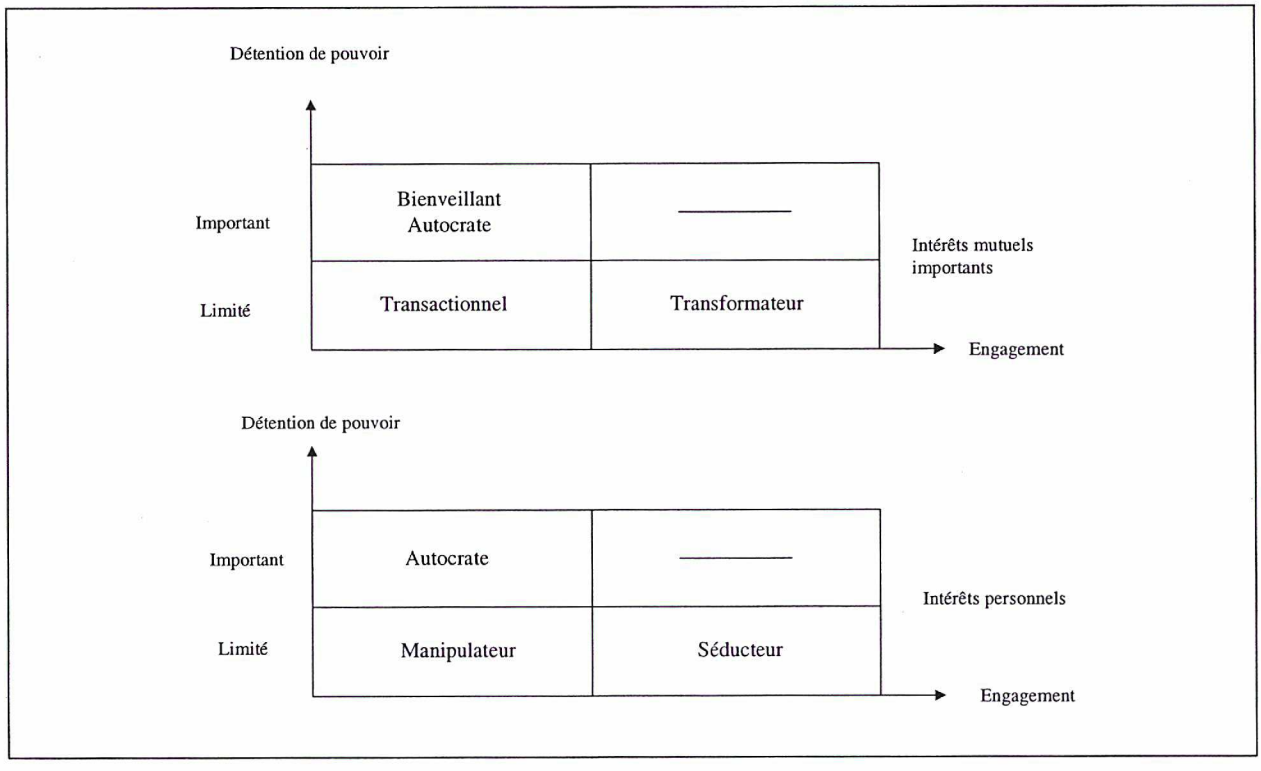
Figure 1.2 : Les styles de direction selon Tannenbaum et Schmidt (1958)



Skinner et Sasser (1977) apportent par la suite une perspective nouvelle considérant qu'un dirigeant a plusieurs styles de direction. Ils vont même jusqu'à dire que le dirigeant idéal est à la fois "opportuniste et incohérent", ce qui lui permet de savoir s'adapter et réagir. Ces travaux mettent en avant le travail particulièrement complexe des dirigeants.

Nicholls (1988) montre ensuite que la nature des styles de direction peut évoluer jusqu'à devenir inefficace, voire dangereuse lorsque le dirigeant agit davantage pour son compte que pour celui de son entreprise. C'est ce qui est représenté dans la figure 1.3.

Figure 1.3 : Les styles de direction selon Nicholls (1988 : 45)



Quels que soient les styles de direction mis en évidence, tous les auteurs s'accordent pour dire que le style de direction du dirigeant dépend largement de sa personnalité et de son histoire.

Après avoir exposé tout ce qui caractérise le dirigeant, son quotidien, son travail, sa personne, nous nous efforçons de replacer ce même dirigeant dans son environnement, puis dans son organisation.

1.2. LE DIRIGEANT DANS SON ENVIRONNEMENT

La littérature souligne couramment la nature très complexe de l'environnement du dirigeant, sans cesse confronté à des stimuli divers, des acteurs changeants et des informations nombreuses, parfois contradictoires ou caduques (Weick, 1979 ; Daft et Weick, 1984).

Dans ce cadre de recherche, on remarque que certains travaux empiriques se sont intéressés à la complexité des problèmes (Simon, 1977 ; Jacques, 1989) montrant que cette complexité augmente avec le niveau hiérarchique de l'individu (Jacobs et Jacques, 1990).

Ces recherches affirment que l'environnement décisionnel du dirigeant se caractérise par une complexité plus importante que celui des autres acteurs organisationnels. Le dirigeant a ainsi un rôle fondamental dans la transformation de la complexité en éléments intelligibles pour l'organisation (Jacobs et Jacques, 1990 ; Vidaillet, 1997).

Le dirigeant rend ce contexte environnemental plus "intelligible" en identifiant et en formulant des problèmes stratégiques. Il peut alors sélectionner ses préoccupations décisionnelles, parmi les problèmes ou questions identifiés et formulés.

Nous présentons successivement les travaux relatant les processus d'identification et de formulation des problèmes stratégiques[14].

---

[14] Nous sommes conscients que le dirigeant ne sélectionne pas forcément que des problèmes stratégiques pour s'inscrire sur son agenda décisionnel, mais la littérature sur l'identification et la formulation des problèmes fait essentiellement référence aux problèmes stratégiques.

1.2.1. Le processus d'identification des problèmes stratégiques : un processus irrationnel

La découverte des problèmes dans l'organisation a été largement mise en avant par Pounds (1969), constatant que les efforts de recherche se concentrent davantage sur la résolution des problèmes stratégiques que sur leur identification. Il essaie alors de définir un processus de "problem finding" aussi élaboré que les processus de "problem solving"[15]. Le processus d'identification des problèmes implique le choix par le dirigeant d'un modèle de la réalité qui lui permette de définir une différence entre la situation existante et la situation désirée. Les conclusions de l'étude empirique de Pounds (1969) s'écartent d'une représentation rationnelle de l'organisation en montrant la prédominance, dans le processus d'identification des problèmes, d'un modèle fondé principalement sur l'expérience subjective des dirigeants. L'auteur affirme que le dirigeant est submergé par des demandes de toutes sortes, et qu'il passe ainsi l'essentiel de son temps à travailler sur des problèmes qu'il n'a pas lui-même définis, et qui donc pour lui n'en sont pas.

Ces travaux sont intéressants dans la mesure où ils proposent pour la première fois l'éventualité de préoccupations décisionnelles non définies par le dirigeant, même s'il est peu probable que l'ensemble de ces problèmes de toutes sortes soit considéré comme préoccupations décisionnelles par le dirigeant et fasse par conséquent partie de son agenda décisionnel.

Néanmoins, l'étude présente certaines limites par rapport à notre recherche. Le concept de problème est tout d'abord réduit à la perception d'une différence, et ce n'est pas la définition que nous donnons de la préoccupation décisionnelle. Ensuite, même si la définition des problèmes reste essentiellement un processus individuel, le comportement des dirigeants est ici replacé dans un contexte organisationnel, ce qui ne nous concerne pas directement puisque nous étudions un agenda individuel.

---

[15] Nous rappelons que nous cherchons à comprendre comment le dirigeant sélectionne, puis fait évoluer ses priorités, et non comment il les traite. Par conséquent, nous ne développons pas la littérature sur le processus de « problem solving ».

Une fois identifiés (Lyles et Mitroff, 1980), découverts (Pounds, 1969) ou diagnostiqués (Dutton et al., 1983), les problèmes sont formulés (Lyles, 1981 ; Lyles et Mitroff, 1980) par le dirigeant.

1.2.2. La formulation des problèmes stratégiques dans l'organisation

La formulation des problèmes stratégiques n'est pas un champ de recherche très étudié, à l'inverse de la résolution des problèmes, et les travaux qui s'y rattachent sont assez peu nombreux. Nous tentons ici de rendre compte des approches les plus riches qui concernent le plus directement ce sujet. Nous exposons, dans un premier temps, la relation entre les problèmes stratégiques et les processus décisionnels, puis nous exposons, dans un second temps, les différents processus mis en évidence dans la formulation des problèmes stratégiques.

1.2.2.1. La formulation des problèmes stratégiques dans les processus de décision

Les modèles "rationnels" classiques de prise de décision supposent que le processus de décision est séquentiel, que les problèmes et les buts sont explicites et que les choix résultent de l'évaluation de différentes alternatives. L'étape centrale dans ce processus est l'étape d'évaluation tandis que l'étape de la formulation de la question reste secondaire.

Ce concept de rationalité a été largement critiqué par de nombreux théoriciens (Cyert et March, 1963 ; Simon, 1983 ; March et Simon, 1991).
Simon (1983) a le premier introduit le concept de "rationalité limitée" et affirmé le fait que les problèmes managériaux peuvent être mal définis et les buts du décideur flous. La rationalité limitée se traduit, pour la formulation des problèmes, par une allocation sélective et orientée de l'attention, et par l'influence de la situation particulière du décideur sur la compréhension des problèmes (Cyert et March, 1963).

Plusieurs théoriciens (Cyert et March, 1963 ; March et Simon, 1991) ont même consacré leur attention aux décisions "non programmées" : décisions complexes où le décideur ne peut utiliser aucune méthode prédéterminée pour parvenir à une solution. Ces chercheurs n'ont pas considéré la prise de décision comme un choix rationnel entre alternatives connues. Ils soutiennent que les dirigeants n'ont ni systèmes d'objectifs explicites, ni fonction préférée. Ils estiment qu'une des étapes les plus importantes et les plus négligées de la prise de décision est la définition du problème et que les alternatives et leurs conséquences sont rarement connues avec clarté. Le processus de formulation des problèmes stratégiques ne peut, en tout cas, pas échapper aux limites de la rationalité des dirigeants. Enfin, ils affirment que les choix sont faits de façon à satisfaire les contraintes, et non à maximiser des objectifs.
Il y aurait donc ici des contraintes combinées avec des objectifs, que l'on pourrait retrouver dans l'agenda décisionnel des dirigeants.

Le concept d'incrémentalisme "disjoint" (Lindblom, 1959) suggère ensuite un modèle alternatif au concept de rationalité dans le choix. Selon Lindblom, le processus de décision évolue le long d'un continuum fait de choix séquentiels itératifs. Le dirigeant n'organise pas les valeurs générales dans un ensemble théorique cohérent mais sélectionne les valeurs qui sont empiriquement adaptées à chaque situation de décision. Bien que Lindblom ne se soit pas explicitement intéressé à l'étape de formulation de la question, le processus incrémental met en évidence que l'identification de nouveaux problèmes est déterminée par les problèmes précédemment traités par l'organisation.

Certains auteurs (Mintzberg, 1976 ; Mintzberg et al., 1976 ; Nutt, 1984) ont tenté d'identifier des processus de décision. Mintzberg et al. (1976) élaborent un modèle permettant de décrire des processus de décision non structurés, tandis que Nutt (1984) identifie 5 types de processus différenciés.
Chaque modèle commence par une phase d'identification de problème (Mintzberg, 1976) ou de formulation (Nutt, 1984) et termine par un choix (Mintzberg, 1976) ou la mise en œuvre de la décision (Nutt, 1984).

Ces travaux sont intéressants dans la mesure où ils décrivent comment l'organisation répond à une situation selon la façon dont elle la perçoit. Cependant, ils ne permettent pas de déterminer comment les problèmes sont triés et sélectionnés comme importants, ce qui est un des objectifs de notre recherche.

Les auteurs cités précédemment ont été critiqué par les théoriciens de l'action, parce qu'ils supposent implicitement que les dirigeants décident d'une façon plus ou moins rationnelle et séquentielle avant d'agir. Le centre d'intérêt des théoriciens de l'action ne porte pas sur les décisions mais sur les actions. L'ordre "décision-puis-action" est remplacé par la succession "action-puis-décision".
La sélection d'une question et sa formulation ne sont pas dans cette théorie la première étape d'un processus séquentiel mais révèlent vraiment, et c'est là ce qui nous intéresse, quelques intentionnalités du dirigeant.

1.2.2.2. Les différents processus de formulation des problèmes dans l'organisation

La littérature met en avant divers processus de formulation des problèmes stratégiques. Parmi ceux-ci, nous évoquons le processus politique, de catégorisation et de construction.

a) Un processus politique

Le processus de formulation des problèmes a été étudié par Sims (1979, 1987)[16] dans des équipes qui définissent elles-mêmes les problèmes que leur organisation est censée traiter. Ces travaux laissent penser que les individus comprennent les problèmes comme des "constructions placées sur des situations". Selon leur domaine de spécialisation, ces individus auront très sûrement des positions divergentes sur la reconnaissance même de l'existence d'un problème ou sur sa définition. Un jeu politique s'instaure et se déploie à mesure que les problèmes apparaissent.

---

[16] Sims (1979) étudie le processus de formulation des problèmes dans des équipes de professionnels de la santé puis dans un conseil pour l'égalité raciale (1987).

Sims (1979) insiste sur le fait que ces acteurs ont entièrement conscience de l'existence de différentes manières de définir les problèmes, et des processus politiques.

Cette étude souligne l'importance des aspects à la fois cognitifs et politiques dans la formulation des problèmes, mais il faut noter qu'elle concerne avant tout des équipes et non l'individu dirigeant.

Dans une même perspective et à travers une étude exploratoire, Lyles et Mitroff (1980) montrent que le processus de formulation des problèmes implique à la fois l'individu et l'organisation.

Sur la base de ces premiers résultats, Lyles (1981) propose un modèle de la formulation des problèmes stratégiques[17] et suggère que plus un problème est mal défini, plus le processus de formulation est politique. La dimension politique est alors susceptible de mieux préciser la définition du problème, du fait des nombreux débats engagés dans l'organisation à son sujet. Ainsi, le processus de formulation des problèmes est un processus complexe, ne pouvant se réduire à des perceptions individuelles, ni à des routines organisationnelles ; le processus est de nature essentiellement politique (Lyles, 1981).

Nous remarquons que cette étude propose une vision restrictive des phénomènes de pouvoir dans les organisations car le caractère politique du processus de formulation est essentiellement conçu comme impliquant un débat, une négociation. Néanmoins, ce jeu d'acteurs qui interagissent pour qu'il y ait ou non inscription d'une préoccupation sur l'agenda décisionnel attire notre attention.

b) Un processus de catégorisation

Certains chercheurs ont préféré aborder le processus de formulation des problèmes en le liant à la notion de catégorie (Mintzberg et al., 1976 ; Starbuck, 1983 ; Dutton, 1987 ; Dutton et Jackson, 1987 ; Dutton et al., 1989). Pour cela, ils se sont appuyés sur des méthodologies de classement et d'association des problèmes. Ils distinguent généralement deux types de catégories : la catégorie "menace" et la catégorie "opportunité" et montrent que le sens donné par un dirigeant à un problème est le

---

[17] Lyles (1981) propose ce modèle à partir d'une étude empirique fondée sur 33 cas.

résultat de la catégorie auquel il le rattache. Ces résultats sont confirmés par des recherches empiriques qui montrent de la même manière que les dirigeants décrivent les problèmes de l'organisation selon les dimensions "gain" et "perte" (Jackson et Dutton, 1988 ; Thomas et MacDaniel, 1990 ; Thomas et al., 1993).

Il faut souligner que dans cette étude qui met en perspective l'importance du jeu d'acteurs dans l'inscription d'une préoccupation décisionnelle dans l'agenda décisionnel, la vision des phénomènes de pouvoir dans les organisations est relativement restrictive. En effet, le caractère politique du processus de formulation ne prend pas en compte l'entière complexité du processus de formulation des problèmes, ni la dynamique de ces problèmes au sein d'un agenda décisionnel.

Par ailleurs, les méthodologies de classement et d'association des problèmes impliquent que la formulation est envisagée comme un résultat, associant toujours un problème à une catégorie, et non comme nous l'entendons, c'est-à-dire comme un processus qui évolue au cours du temps. Par ailleurs, l'approche par catégorisation des problèmes semble nier la subjectivité de l'individu puisqu'on découvre des catégories générales auxquelles on associe systématiquement un type de résolution correspondant. Or, on ne peut passer outre cette subjectivité. Comme le suggère Sims (1987), la subjectivité interpersonnelle comme les divergences entre individus interviennent dans la reconnaissance ou non de l'existence du problème et de sa définition[18], puis des aspects à traiter.

c) La construction des problèmes stratégiques

La littérature existante sur l'agenda décisionnel individuel a largement tendance à concevoir les problèmes et implicitement l'agenda uniquement comme une construction du dirigeant (Vidaillet, 1997).

Dans cette perspective, les rapports entre le dirigeant et son environnement se font à travers une activité de représentation, par laquelle il tente de rendre intelligible la complexité perçue de cette réalité. La réalité n'a ici qu'un sens en tant que réalité construite par le sujet.

---

[18] Chacun ayant tendance à rapporter la définition du problème à son propre domaine de compétence.

Le problème est aussi défini comme une représentation, construite par l'individu et non découverte (Schon, 1979 ; Yadav et Korukonda, 1985 ; Smith, 1989). Smith (1989) indique que les problèmes n'existent pas dans la réalité :

> "Les problèmes sont des entités conceptuelles qui n'existent pas dans la réalité (...). Bien qu'ils incorporent des éléments de la réalité externe à l'individu, les problèmes sont, en partie mais de manière intrinsèque, subjectifs : chacun a des croyances, des préférences et des capacités qui lui sont propres".
> (Smith, 1989 : 963)

Cette conception des problèmes est très fortement liée au processus par lequel le dirigeant "fabrique du sens" (Weick, 1995).
Dans ce courant de recherche, les travaux plus récents ont tenté de relier ce processus de "fabrication de sens" à la formulation des problèmes stratégiques. Ils ont conclu que la formulation des objets de décision n'est que construction du dirigeant (Vidaillet, 1997). On ne parle plus ici de formulation mais bien de construction cognitive des problèmes stratégiques.
Ainsi, l'agenda décisionnel individuel du dirigeant serait construit par le dirigeant et le dirigeant seul en fonction de la représentation qu'il se fait de la réalité, de la manière dont il "fait sens".

Il est intéressant de savoir comment les dirigeants identifient puis formulent les problèmes stratégiques qui façonnent leur environnement pour pouvoir comprendre le processus de sélection des préoccupations décisionnelles, avant de saisir le processus de sélection des priorités au sein de ce portefeuille de préoccupations décisionnelles.
Par ailleurs, le dirigeant gère des priorités dans son organisation. Il est donc important de comprendre ce que les dirigeants vivent dans leur organisation, et particulièrement quelles sont les spécificités d'une PME, puisque nous avons choisi d'observer des dirigeants de PME.

1.3. LE DIRIGEANT DANS SON ORGANISATION

Cette section présente en premier lieu les travaux relatifs à l'identification de l'effet-taille. En effet, il nous semble important de connaître l'ampleur de l'influence de la taille d'une organisation notamment sur sa structure et ses caractéristiques organisationnelles, puisque nous avons fait le choix de n'étudier que des PME. En effet, si influence il y a, le type de gestion des priorités du dirigeant dépend peut-être, en partie, de la taille de l'organisation. Ces travaux sont également intéressants dans la mesure où ils nous renseignent sur la signification du terme : type d'organisation.
Une fois l'effet-taille identifié, nous pouvons parler du lien "intime" qui unit le dirigeant à son organisation, et plus particulièrement le dirigeant à sa PME.
Nous exposons ensuite les spécificités du travail de dirigeant dans une PME, d'abord par rapport aux problèmes opérationnels, puis au regard de la vision stratégique de l'organisation.

1.3.1. Identification de l'effet-taille

Parmi les travaux qui ont mis en évidence l'influence de la taille sur l'organisation, l'école d'Aston (Pugh et al., 1968, 1969) est très souvent citée comme pionnière, notamment dans l'amorce d'analyses comparatives visant à découvrir les problèmes communs et spécifiques d'organisations de tous types. Les principaux résultats de l'école d'Aston confortent l'idée selon laquelle "la taille de l'organisation constitue un facteur prédictif majeur de sa structuration" (Desreumaux, 1992). Selon Mintzberg (1982), la taille est certainement le facteur de contingence le plus unanimement reconnu quant à ses effets sur la structure d'une organisation :

> "Plus une organisation est de grande taille, plus sa structure est élaborée : plus les tâches y sont spécialisées, plus ses unités sont différenciées, et plus sa composante administrative est développée. Les preuves sont ici écrasantes".
> (Mintzberg, 1982 : 217)

Ainsi, ces différents auteurs montrent que les caractéristiques organisationnelles des entreprises sont significativement différentes selon la taille.

Torrès (1997) souligne cependant que tous les travaux ne sont pas aussi affirmatifs sur le rôle de la taille d'une organisation. Kimberly (1976) distingue en effet deux approches antagonistes sur le degré d'homogénéité des échantillons : l'approche "intertypique" et l'approche "intratypique".

La première approche affirme que les effets de la taille existent, indépendamment du type d'organisation étudié. C'est la raison pour laquelle Hall et al. (1967) réunissent dans leurs échantillons des organisations aussi diverses qu'une station de télévision, un syndicat, une école religieuse ou un établissement pénal.

Les adeptes de l'approche "intratypique" (Blau et Schoenherr, 1971 ; Child, 1972) dénoncent cette position comme "un véritable impérialisme de la taille organisationnelle". Ils se fondent en effet sur des échantillons dont les entreprises appartiennent au même type (hôpital, écoles, entreprises publiques, etc.) et avancent l'argument selon lequel une théorie des organisations est construite à partir d'analyses empiriques portant sur un type donné d'organisation, et ce n'est qu'ultérieurement qu'elle est testée et validée par réplication sur d'autres types d'organisation.

Se pose alors la question de savoir comment définir un type d'organisation. Plusieurs auteurs (Hall et al., 1967 ; Blau et Schoenherr, 1971 ; Child, 1972) se contentent de considérer que le type d'organisation est une catégorie nominale portant la même appellation. Ainsi, les hôpitaux correspondent à un type d'organisation, les écoles et les entreprises correspondent à d'autres types d'organisation.

Ces travaux constituent des apports pour notre recherche puisque nous prenons le parti d'observer plusieurs types d'organisation, de taille identique, ces deux éléments pouvant peut-être influencer la gestion des priorités du dirigeant.

Quels que soient le type d'organisation ou sa taille, le dirigeant est "intimement" lié à son organisation. L'intensité de ce lien semble néanmoins s'accroître dans les PME.

1.3.2. Le couple dirigeant - organisation

L'implication des dirigeants dans leur organisation est telle qu'elle peut prendre des dimensions psychiques importantes, pouvant même aller jusqu'à la pathologie (Miller et Kets de Vries, 1985). Sans aller si loin, c'est la manière dont le dirigeant est façonné par la passion qui est intéressante, passion qui peut d'ailleurs, selon Reitter et Ramanantsoa (1985) expliquer beaucoup dans le discours d'un dirigeant :

> "Le dirigeant-locuteur produit de l'idéologie parce qu'il a un intérêt : que l'action collective aille dans son sens, et une bonne raison : la satisfaction des désirs qui sous-tendent son projet personnel, ce pourquoi il est là, ce pourquoi il aime le pouvoir, ce pourquoi il a dépensé tant d'énergie pendant des décennies, et avalé tant de couleuvres" (Reitter et Ramanantsoa, 1985 : 12).

Le lien entre le dirigeant et son organisation paraît encore plus fort dans les PME où le chef d'entreprise éprouve un attachement profond envers son entreprise (Gélinier et Gaultier, 1974 ; Baumert, 1992), la perçoit comme une véritable prolongation de sa personnalité et s'identifie totalement à elle (Carland et al., 1984 ; Catry et Buff, 1996 ; Duchénaut, 1996[19]). Cela explique, en partie, les freins psychologiques lors d'une transmission d'entreprise. Selon Pailot (1999 : 13), "cette résistance tient moins à la volonté des dirigeants de conserver leur pouvoir qu'à un refus conscient, non conscient, voire inconscient, de perdre un objet d'attachement central dans la construction de leur identité personnelle et sociale, voire de leur étayage narcissique, à savoir l'entreprise". Kets de Vries (1988) partage le même avis, tout comme Vatteville (1994) :

> "Une transmission correspond parfois au dénouement d'une histoire de vie d'un dirigeant, à la perte d'un lien fortement investi et d'un "petit bout de soi" qui s'exprime dans une expérience de crise douloureuse : renoncer à ce qui fut une raison de vivre et se pénétrer de la certitude ultime (la mort) est une décision naturellement perçue comme une rupture". (Vatteville, 1994 : 19)

---

[19] Ces auteurs sont cités dans Pailot, P., 1999.

Si le lien entre le dirigeant et la PME constitue une spécificité même de la PME, le contenu du travail du dirigeant de PME en est certainement une autre. Par ailleurs, ce travail peut refléter, en partie, le contenu du portefeuille de préoccupations décisionnelles du dirigeant de PME. C'est pourquoi il est intéressant de présenter les travaux qui s'y sont référés.

1.3.3. Les problèmes opérationnels du dirigeant de PME

En analysant l'intervention du chef d'entreprise dans le processus de structuration de PME, Nobre (1995 : 223) constate que les dirigeants s'investissent peu dans des actions organisationnelles et dans le fonctionnement interne de l'entreprise. Selon l'auteur, on trouve parmi leurs principales préoccupations :

- des activités commerciales (contacts avec les clients et recherche de nouveaux clients),
- des activités de Recherche et Développement, recherche et mise au point des nouveaux produits,
- des activités liées au financement de l'entreprise, recherche de moyens de financement de long terme ou de partenaires et gestion de trésorerie.

Ils consacrent très peu de temps à des activités d'organisation interne et, lorsque c'est le cas, il s'agit surtout d'un travail informel.

Selon Plane (1998), les problèmes opérationnels de la PME résultent du peu de différenciation en grandes fonctions (marketing, ressources humaines, etc.) comme on les retrouve dans les grandes entreprises.

1.3.4. Les démarches stratégiques envisageables par rapport aux spécificités de la PME

Saporta (1986) constate, à partir de l'observation des comportements de plusieurs PDG de PME, leur réticence à faire des choix stratégiques dans le cadre d'un processus de planification, ce qui paraît constituer une spécificité de la moyenne entreprise.

Les dirigeants de PME montrent de fortes résistances à l'égard d'une formalisation de leur stratégie. Cette attitude est encore plus surprenante dans le cas de dirigeants ayant une ambition marquée pour leur entreprise que dans le cas de dirigeants à la tête d'entreprise de taille modeste et entendant le rester. Les dirigeants qui cherchent avant tout la croissance de leur moyenne entreprise, souvent assez jeune, font des choix stratégiques importants pour l'avenir de leur entreprise, et pourtant, ils n'acceptent pas de formuler ces choix, avec des objectifs précis à atteindre, à travers un processus de planification, aussi "minime" soit il.

Les arguments avancés sont de trois ordres. En premier lieu, il s'agit des ressources limitées. Dans la plupart des PME, les ressources de temps, la fiabilité des informations et parfois la qualification du personnel font défaut, pour mettre en place un processus rationnel de planification.

Le deuxième argument concerne l'étroitesse du portefeuille d'activités due à une trop forte spécialisation. Ramanantsoa (1997) souligne que les matrices de portefeuille d'activités, en tant qu'instrument d'analyse stratégique, sont d'une application douteuse pour toutes les PME ne disposant pas d'un nombre suffisant d'activités, au sens donné à ces termes par les principes de la segmentation stratégique. Cela peut expliquer le pessimisme de certains dirigeants de PME devant la courte liste de leurs stratégies envisageables. Pourtant, certaines "grandes" options s'offrent à eux, comme le "rééquilibrage" (augmentation de l'importance relative d'une activité par rapport à une autre), les stratégies d'alliance ou de collaboration avec d'autres entités externes, qui entraînent des modifications stratégiques, au même titre qu'une opération de diversification ou au contraire de recentrage dans un grand groupe industriel.

Enfin, l'application des choix stratégiques peut être problématique dans les PME tout simplement parce que leur formulation n'est que le fruit du dirigeant.

En effet, la conception de la stratégie dans les PME est généralement l'affaire exclusive du dirigeant. Elle n'est souvent révélée qu'a posteriori pour éviter les résistances internes, mais cette situation engendre aussi parfois des incompréhensions du personnel, sources fréquentes de tensions avec la direction, tensions qu'il faut ensuite gérer.

Conclusion du chapitre I :

Ce premier chapitre nous a informé, d'abord, sur l'individu dirigeant, ses activités quotidiennes, et ses caractéristiques personnelles. Il a ensuite eu pour objet de comprendre comment cet individu "organise" l'environnement particulièrement complexe dans lequel il vit, en identifiant et formulant des problèmes. C'est en effet dans cet environnement que le dirigeant sélectionnera des problèmes, questions ou situations qui deviendront ses préoccupations décisionnelles. Enfin, ce chapitre a montré l'importance d'observer spécifiquement une taille et/ou un type d'organisation, ainsi que les spécificités du dirigeant de PME.

Il nous a ainsi permis d'avoir une vision globale de l'acteur observé, le dirigeant, dans son environnement et dans son organisation. Cela correspond au premier objectif de la revue de la littérature dans l'élaboration de l'objet de recherche : comprendre le dirigeant et son quotidien pour ensuite être mieux à même de comprendre son agenda décisionnel quotidien.

Le second objectif est de connaître l'agenda décisionnel quotidien du dirigeant pour comprendre ses priorités quotidiennes, et notamment la dynamique de l'agenda décisionnel pour saisir la gestion, au quotidien, des priorités du dirigeant.

Le deuxième chapitre présente ainsi les apports des principaux travaux qui se sont intéressés au concept d'agenda, depuis l'agenda politique jusqu'à l'agenda décisionnel. Il expose ensuite la littérature existante sur la formation et la dynamique de l'agenda décisionnel, cette dynamique étant notre cadre d'étude pour comprendre la gestion au quotidien des priorités du dirigeant.

CHAPITRE II : L'AGENDA DECISIONNEL DU DIRIGEANT

Il paraît important de s'intéresser au concept d'agenda dans la mesure où c'est dans le portefeuille de préoccupations décisionnelles du dirigeant que l'on peut observer ses priorités.

C'est dans les sciences politiques que le concept d'agenda trouve son origine, avant d'être transposé aux organisations.

La première section de ce chapitre (section 2.1) est ainsi consacrée aux définitions de l'agenda selon différentes perspectives d'étude. Les "définitions politiques" ou "stratégiques" que nous offrent les différents auteurs (Bowman et Bussard, 1987 ; Dutton, 1988 ; Dutton et al., 1987, 1990 ; Hannaway, 1989 ; Isenberg, 1984, 1986 ; Kingdon, 1984 ; Kotter, 1982, 1999 ; Mintzberg, 1973, 1995 ; Stewart, 1967) sont intéressantes dans leur complémentarité (selon les perspectives d'étude) et parce qu'elles offrent un cadre d'analyse pour une recherche sur les priorités du dirigeant.

La seconde section du chapitre (section 2.2) fait référence au contenu de l'agenda décisionnel.

Ce contenu trouve plusieurs qualifications dans la littérature - problèmes, problèmes stratégiques, questions stratégiques, préoccupations, objets de décision - nous lui préférons le terme de préoccupations décisionnelles. Le contenu du portefeuille de préoccupations décisionnelles répond, dans une certaine mesure, aux questions sur la formation de l'agenda décisionnel (comment les préoccupations sont-elles sélectionnées par le dirigeant, puis inscrites sur son agenda décisionnel ?) et sur sa dynamique. Nous entendons par dynamique du portefeuille de préoccupations décisionnelles, la manière dont ces préoccupations évoluent (naissent sur l'agenda décisionnel, y vivent et meurent) les unes par rapport aux autres dans un ordre d'importance hiérarchique.

2.1. L'AGENDA DECISIONNEL : UN CONCEPT EMPRUNTE A D'AUTRES DISCIPLINES

Ce sont les analystes politiques qui ont les premiers employé le concept d'agenda, avec la notion d'agenda politique. Appliquée au management stratégique, et malgré des perspectives d'étude différentes, cette notion deviendra agenda stratégique et parfois agenda décisionnel.

2.1.1. L'agenda politique

L'agenda politique se définit comme "l'ensemble des problèmes perçus comme appelant un débat public, voire l'intervention des autorités politiques légitimes" Padioleau (1982 : 25).

Il est important de noter que les problèmes portés sur l'agenda politique ne sont pas des faits objectifs admis par tous, mais des constructions des acteurs, faisant l'objet de controverses et impliquant de fréquents conflits. L'agenda politique est en ce sens de nature cognitive car il se fonde sur les significations portées par les acteurs.

L'agenda politique a également été défini comme "la liste des sujets ou problèmes auxquels les membres du gouvernement et les gens en dehors du gouvernement mais étroitement associés à ces membres prêtent une attention sérieuse à un moment donné" (Kingdon, 1984 : 3)[20]. L'auteur distingue deux types d'agenda : "l'agenda gouvernemental" - ensemble des sujets auxquels on accorde une attention à un moment donné - et "l'agenda décisionnel" - ensemble des sujets qui font l'objet de décisions. Padioleau (1982), lui, différencie l'agenda "routinier" construit par les activités ordinaires, régulières de la vie politique, et l'agenda "contingent" où se bousculent les problèmes apportés par les entrepreneurs politiques et par les événements. Cette distinction est reprise par la recherche en management stratégique lorsque Laroche (1991) définit les différentes dimensions de l'agenda organisationnel.

---

[20] Kingdon (1984) a étudié, dans une vaste étude longitudinale, la formation de l'agenda dans les domaines de la santé et des transports aux Etats-Unis. Il a ainsi reconstitué l'agenda politique à partir de 257 entretiens avec des dirigeants sur une période de quatre ans.

Pour qu'un problème soit défini et inscrit dans l'agenda politique, il faut à la fois un processus d'interprétation, de classification, et d'influences politiques. C'est l'interaction entre ces différents processus qui permet la création de l'agenda, notamment lorsque des "fenêtres politiques" permettant la reconnaissance et l'inscription à l'ordre du jour d'un problème[21] s'ouvrent (Padioleau, 1982 ; Kingdon, 1984). La notion de "fenêtre", par analogie avec la "fenêtre de lancement" d'une fusée qui doit placer un satellite en orbite est particulièrement importante parce qu'elle est considérée comme une opportunité, à l'origine de la formation de l'agenda gouvernemental. Un changement d'acteur, ou tout autre événement peut être une "fenêtre". D'autres "fenêtres" sont plus prévisibles, mais dans tous les cas, dès qu'une "fenêtre" se présente, les acteurs qui l'ont repérée se précipitent, avec leurs problèmes et leurs alternatives : le processus est alors difficilement contrôlable.

Dans cette phase finale, les "entrepreneurs politiques" ont un rôle central. Particulièrement impliqués, ces acteurs sont en effet les plus susceptibles de détecter les "fenêtres", et de pousser en avant des problèmes.

Kingdon (1984) affirme que l'agenda se forme à partir des problèmes, mais aussi d'un jeu politique impliquant des négociations et des compromis, et de multiples acteurs qu'il nomme les participants visibles (ayant accès au public) et les participants cachés (collaborateurs des participants visibles, regroupés en réseaux de spécialistes).

Ces premières approches sur le concept d'agenda dans le domaine des Sciences Politiques suscitent des pistes de recherche. Elles montrent que l'agenda se crée à partir d'un double processus d'interprétation et d'influence entre acteurs et que tous les problèmes qui y sont inscrits sont reconnus par les membres de l'organisation à travers des processus politiques et cognitifs (Padioleau, 1982 ; Kingdon, 1984) et/ou anarchiques (Kingdon, 1984).

---

[21] En management stratégique, on dira que le problème est manifeste et actif.

Elles suggèrent, en outre, qu'il pourra exister des acteurs fondateurs de l'agenda, les "entrepreneurs politiques"[22], aidés dans la formation de l'agenda par l'ouverture de "fenêtres". Ces réflexions sont autant de pistes à exploiter pour nos travaux de recherche.

Cependant, il faut être prudent dans la transposition de ces pistes ayant émergé du champ politique pour deux raisons : premièrement, les deux auteurs (Padioleau, 1982 et Kingdon, 1984) étudient un agenda collectif. Le processus de construction des agendas individuels des hommes politiques à partir desquels émerge l'agenda collectif n'est pas abordé. Deuxièmement, ces travaux n'expliquent pas la vie des problèmes sur l'agenda, ils n'expliquent que la construction de l'agenda politique. Enfin, il faut être prudent compte tenu de la transposition entre les deux contextes, politique et organisationnel. En effet, la stratégie d'une organisation est probablement mieux définie que celle d'un gouvernement. Enfin, la légitimité du pouvoir est sûrement moins remise en question dans une organisation, puisqu'il n'y a pas d'élection.

Transposé dans le champ du management stratégique, l'agenda prend le plus souvent le nom d'agenda stratégique, puis d'agenda décisionnel (Dutton, 1988).

2.1.2. L'Agenda en management stratégique

Le concept d'agenda est principalement développé par Kotter (1982 ; 1999), Dutton (1988), et plus récemment en France par Laroche (1991) et Vidaillet (1997).

Cette sous section présente l'agenda dans le domaine du management stratégique, dans une perspective comportementale (résumant l'ensemble des activités des dirigeants), cognitive, puis culturelle (résumant les questions stratégiques qui reçoivent une

---

[22] Dans la plupart des cas, le gouvernement agit lui-même comme "entrepreneur politique" et contrôle une partie des problèmes. On constate pourtant que l'agenda est également souvent façonné par des forces extérieures aux autorités gouvernementales. Ces réflexions nous amènent à nous interroger sur l'acteur ou les acteurs à l'origine de l'agenda décisionnel du dirigeant. L'"entrepreneur politique" est-il toujours le dirigeant ? Le cas échéant, un acteur externe à l'organisation peut-il influencer l'agenda décisionnel et par là même les priorités du dirigeant ?

attention collective dans l'organisation à un moment donné). Elle donne enfin la définition de l'agenda décisionnel.

2.1.2.1. L'agenda dans une perspective comportementale : activités quotidiennes et agenda du dirigeant

Le concept d'agenda en management stratégique a d'abord été élaboré à travers des travaux relatant les activités quotidiennes des managers (Stewart, 1967, Mintzberg, 1973, 1995 ; Hannaway, 1989 ; Kotter, 1999), la réflexion individuelle n'étant qu'une activité marginale (Delpeuch et Lauvergeon, 1988). Dans ces recherches, l'agenda contient l'ensemble des activités quotidiennes du dirigeant et est supposé refléter les rôles que celui-ci joue dans l'organisation, ainsi que ses comportements.

Comme nous l'avons mentionné dans le premier chapitre, le travail du dirigeant apparaît, dans ces travaux, comme fractionné, marqué par l'immédiateté, et l'interactivité (Mintzberg, 1973 ; Hannaway, 1989 ; Kotter, 1999). Mais ces recherches montrent surtout l'existence d'un agenda personnel couvrant un très vaste horizon temporel (Kotter, 1982). La notion d'"agenda setting" - trait distinctif et important de l'activité du dirigeant - développée par Kotter (1982) nous semble particulièrement intéressante, parce qu'elle fait apparaître pour la première fois un agenda personnel composé de toutes les informations que le dirigeant rassemble chaque jour par les moyens les plus divers. Cet agenda n'a rien de formel dans ses plans ou ses supports, et sa mise en œuvre repose largement sur l'activation de réseaux de relations propres au dirigeant.

Kotter (1982) donne un autre apport non négligeable à ces recherches lorsqu'il considère que les managers sont fortement soumis à des contraintes externes qui influencent leur comportement. Selon lui, l'agenda est conceptualisé comme un ensemble d'objectifs et de plans reliés de manière souple et par rapport auxquels s'organisent des problématiques plus ou moins nombreuses, définies à plus ou moins long terme.

Ces études nous permettent de mieux comprendre le dirigeant et son quotidien. En outre, ces travaux, en management stratégique, font apparaître des pistes de recherche. La notion de contrainte est intéressante. Dans quelle mesure les contraintes sont-elles prises en compte par rapport aux objectifs du dirigeant dans son agenda décisionnel ? En outre, un agenda personnel informel, où la notion d'interactions est importante, est un concept qui peut être retenu pour notre recherche.

On constate par ailleurs que les différents auteurs ont étudié l'agenda dans une perspective individuelle et comportementale (Stewart, 1967 ; Mintzberg, 1973 ; Hannaway, 1989 ; Kotter, 1982, 1999) où ils ont finalement relaté les activités du dirigeant de manière descriptive. On peut donc difficilement comprendre, à travers ces études, le processus de formation de l'agenda, encore moins sa dynamique.

2.1.2.2. L'agenda dans une perspective politique et cognitive

Un nombre plus restreint de recherches en management stratégique s'est intéressé au concept d'agenda dans une perspective cognitive et politique (Isenberg, 1984, 1986 ; Bowman et Bussard, 1987 ; Vidaillet, 1997).

Dans ces perspectives, "la construction de l'agenda renvoie au processus à travers lequel des questions stratégiques captent l'attention des décideurs et sont légitimées dans l'organisation." Nous parlons ici d'agenda stratégique, comme le souligne Dutton (1988) :

> " L'agenda stratégique renvoie à l'ensemble des questions stratégiques qui reçoivent une attention collective dans l'organisation. L'attention collective est définie comme l'allocation de capacités et de ressources de traitement d'information à une question. Parmi les preuves que cette allocation a lieu, on note : la dénomination de la question, un engagement de temps managérial, la collecte d'information sur la question, etc.. Une question de l'agenda est collective dans le sens où les individus sont capables de converser à propos de cette question, i.e. qu'il y a un certain consensus à propos de son existence".
>
> Dutton (1988 : 127).

Isenberg (1984 ; 1986) nous prouve qu'il est légitime de penser que le dirigeant formule "un ensemble de problématiques cognitivement reliées", alors que Bowman et Bussard (1987 : 2) suggèrent que "la formulation de l'agenda est un moyen de lier cognition et comportement. Elle est susceptible d'indiquer la manière effective dont les individus allouent leur attention. Elle est également susceptible de refléter la manière dont ils sélectionnent et organisent des thématiques à partir d'un environnement complexe".

Finalement, l'agenda décisionnel serait bien le moyen d'observer et comprendre comment le dirigeant sélectionne puis organise ses préoccupations, et par-là même ses priorités.

Se basant sur ces auteurs, et regrettant qu'ils ne s'intéressent qu'aux dimensions superficielles des questions traitées, négligeant ainsi toute construction du sens par les individus, Vidaillet (1997) envisage d'étudier les caractéristiques structurelles de l'agenda décisionnel du décideur dans une perspective exclusivement cognitive. Selon cet auteur, "l'agenda décisionnel du dirigeant est une représentation, construite par l'individu et constituant sa réalité décisionnelle" (Vidaillet, 1997 : 51). L'auteur insiste fortement sur les interdépendances entre objets de décision et le maintien, au sein de l'agenda, d'un noyau central stable auquel se rattachent les questions importantes. Vidaillet assimile enfin la formulation de l'agenda à un "bricolage cognitif", suite à des réarticulations observées des objets de décision placés sur l'agenda décisionnel du décideur.

Se centrant sur les aspects essentiellement cognitifs, cette recherche ne relate que les caractéristiques structurelles de l'agenda du dirigeant.

2.1.2.3. L'agenda dans une perspective culturelle

D'autres recherches (Dutton et al., 1989 ; Laroche, 1991) se sont intéressées à l'influence de l'identité organisationnelle (ensemble des croyances des membres de l'organisation relatives aux caractéristiques centrales, distinctives et durables de leur organisation) sur le contenu et la structure de l'agenda stratégique. Ils montrent que l'identité organisationnelle est un élément de la perception des problèmes. Plus le

système de croyances est différencié, plus les décideurs dans l'organisation auront tendance à prendre en compte des problématiques variées et à percevoir l'action comme réalisable.

Laroche (1991), selon lequel "L'agenda décisionnel de (X) est l'ensemble des problèmes susceptibles de recevoir une attention sérieuse de la part de (X) à un moment donné," (X) pouvant être un individu, un groupe, une unité, ou l'organisation toute entière, va plus loin en montrant que l'identité de l'organisation peut rendre compte de phénomènes de non-décision, de non-reconnaissance des problèmes. Selon lui, seuls les problèmes menaçant l'identité de l'organisation seront pris en compte dans l'agenda.

Là encore, il s'agit de l'analyse d'un agenda collectif, l'auteur parlant même d'agenda organisationnel. D'autre part, en se focalisant sur l'identité d'entreprise pour expliquer la formulation des problèmes stratégiques, l'auteur n'explique pas les processus concrets par lesquels les dirigeants décident d'inscrire des problèmes sur l'agenda décisionnel et de les hiérarchiser d'une certaine manière.

Nous situons notre recherche à la frontière entre la perspective politique et les trois perspectives du management stratégique : cognitif, culturel, comportemental.

En effet, il semble que ces différentes perspectives, même si elles se contredisent sur certains points, développent des argumentations et des notions complémentaires intéressantes à mettre en parallèle dans une nouvelle recherche.

2.1.2.4. L'agenda décisionnel du dirigeant : une définition

Le terme d'agenda décisionnel a été introduit pour la première fois par Dutton (1988)[23] :

> "Le dirigeant traite en permanence un nombre multiple de questions entre lesquelles il répartit des ressources cognitives limitées. Le processus d'allocation d'attention entre un ensemble de questions est défini comme le processus de formation de l'agenda décisionnel du dirigeant".
> (Dutton, 1988).

Cela met en évidence une distinction entre agenda stratégique et agenda décisionnel, dans la mesure où l'agenda décisionnel ne comprend pas forcément que des questions stratégiques, et d'autre part, il ne contient pas exclusivement des questions collectives.

Nous rappelons que nous entendons par agenda décisionnel, le portefeuille de péoccupations décisionnelles du dirigeant, c'est-à-dire les préoccupations pour lesquelles le dirigeant décide d'allouer des ressources, qu'il juge importantes et qui sont potentiellement liées à une décision, bien que ne l'impliquant pas forcément.

L'agenda décisionnel ainsi défini, nous tentons maintenant de relater la littérature relative, d'une part, à la formation de cet agenda, et d'autre part, à sa dynamique.

---

[23] Cette définition a largement inspiré notre propre définition de l'agenda décisionnel.

2.2. LA FORMATION ET LA DYNAMIQUE DE L'AGENDA DECISIONNEL

Comment les préoccupations décisionnelles sont-elles sélectionnées avant de vivre sur l'agenda décisionnel du dirigeant ? En d'autres termes, quelles sont les structures d'accès et de participation des préoccupations décisionnelles sur l'agenda décisionnel du dirigeant ?

Les différentes approches de la littérature ont mis en avant divers modes de sélection des problèmes stratégiques et nous renseignent sur les conditions d'inscription d'une préoccupation décisionnelle sur l'agenda décisionnel.

L'agenda décisionnel se forme et se déforme chaque jour. En effet, les préoccupations décisionnelles vivent sur l'agenda, elles en sortent définitivement ou provisoirement, parfois réapparaissent, augmentent ou diminuent dans un ordre d'importance hiérarchique établi par le dirigeant. Ainsi, l'agenda décisionnel reflète une dynamique, à notre connaissance, peu mise en avant dans les travaux existants.

2.2.1. L'accès des préoccupations décisionnelles à l'agenda décisionnel du dirigeant

L'étude de la formation de l'agenda décisionnel du dirigeant permet de rendre compte des processus de sélection des préoccupations décisionnelles, mettant en avant un processus politique et cognitif, mais aussi l'importance des caractéristiques mêmes de la préoccupation dans le processus de sélection.

2.2.1.1. Le processus de sélection des préoccupations décisionnelles : un processus politique et cognitif

Sans revenir longuement dessus, nous pouvons rappeler que certains chercheurs (Padioleau, 1982 ; Kingdon, 1984) ont mis en avant le processus politique au sein de la sélection des problèmes avec la notion d'"entrepreneur politique". Ces acteurs qui peuvent être internes ou externes à l'organisation sont partie prenante dans la sélection des préoccupations décisionnelles qui composent l'agenda décisionnel du dirigeant. Bien évidemment, la sélection et l'inscription d'une préoccupation sur l'agenda décisionnel dépendent du degré auquel il est soutenu par l'"entrepreneur politique", de l'implication de ce dernier et de sa puissance, liée à sa position stratégique (Dutton, 1988).

Le courant cognitif s'attache à comprendre comment la complexité est "mise en forme de problèmes" (Daft et Weick, 1984 ; Kiesler et Sproull, 1982) mais ne distingue pas sélection et interprétation de l'information. Ce processus quasi instantané est déjà un processus de sélection des problèmes dans la mesure où il est orienté en fonction d'événements pressentis comme importants. La sélection d'informations par le dirigeant se fait parmi un ensemble d'informations si vaste, qu'il effectue déjà un choix dans ses priorités. La manière dont le dirigeant reçoit, cherche et utilise l'information ne peut être dissociée de son mode de compréhension de l'environnement dans lequel il travaille (Isenberg, 1986).

Prolongeant ces recherches, Vidaillet (1997), introduit le terme de "noyau central". Ce noyau central est constitué des variables les plus importantes pour le dirigeant, qu'il conserve constamment en mémoire et entre lesquelles il organise un réseau de relations de causalité. Il peut être interprété comme un guide servant au dirigeant à interpréter puis construire (ou sélectionner)[24] les objets de décision, qui seront ensuite intégrés à l'agenda décisionnel.

---

[24] Le terme construire est préféré au terme sélectionner dans le courant cognitif.

Dans les processus de décision, la "rationalité limitée" (Cyert et March, 1963 ; Simon, 1983 ; March et Simon, 1991) a introduit l'idée de l'existence éventuelle de limites cognitives chez le dirigeant. Les préoccupations décisionnelles routinières pourraient masquer ou retarder des préoccupations décisionnelles stratégiques, ou tout simplement les faire disparaître en donnant le sentiment qu'elles ont été prises en charge ou traitées.

Il a également été montré que, confronté à des environnements changeants, le dirigeant avait une forte probabilité de faire des erreurs (Kiesler et Sproull, 1982). Le risque principal est de ne pas remarquer un signal ou d'interpréter à tort une information comme non problématique. Le dirigeant peut aussi définir une situation comme problématique, sans véritable raison, "en interprétant les causes d'un stimulus de problème correctement identifié, ce qui peut potentiellement conduire à une action stérile ou dommageable. Egalement, parmi de multiples stimuli de problèmes, les managers peuvent conserver en mémoire de fausses relations entre les stimuli, et tirer des leçons de ces relations" (Kiesler et Sproull, 1982 : 551).

2.2.1.2. L'inscription des préoccupations décisionnelles sur l'agenda décisionnel en rapport avec leurs caractéristiques

La recherche sur l'agenda en management stratégique a permis une mise en relation entre les caractéristiques des problèmes et leur inscription sur l'agenda décisionnel (Dutton, 1987, 1988 ; Dutton et Duncan, 1987 ; Dutton et Jackson, 1987, Dutton et al., 1989). Ces travaux ont aussi nettement mis l'accent sur la perception des problèmes par le dirigeant, préalable à leur sélection. Plus un problème est perçu faisable (le dirigeant connaît la solution et cette solution est disponible), urgent (pression temporelle perçue), familier (le problème est analogue à un précédent problème), plus il a de chance d'être sélectionné par le dirigeant. A contrario, les problèmes avec un fort degré d'abstraction et de complexité perçu ont peu de chance d'être sélectionnés par le dirigeant. Ces chercheurs ont également insisté sur les dimensions du problème. Par exemple, plus le problème est de grande ampleur, plus ses chances d'accès à l'agenda

décisionnel sont grandes (Dutton, 1988). L'engagement des dirigeants dans la question explique également la sélection de cette question en particulier (Dutton et al., 1989).
Dutton (1988) nous renseigne davantage sur les conditions d'inscription d'une question sur l'agenda stratégique. Selon lui, l'inscription résulte de deux facteurs : le degré d'exposition de la question et le degré d'intérêt de la question. Le degré d'exposition reflète la visibilité de la question aux yeux des décideurs, le degré de conscience qu'ils en ont. Le degré d'intérêt reflète l'implication des décideurs sur la question. Plus une question aura d'exposition et d'intérêt, plus elle aura de chances d'être placée sur l'agenda.
On sait également que la formulation de l'agenda décisionnel d'un individu est reliée tant à des jeux de pouvoir entre acteurs[25] qu'à des facteurs plus cognitifs tels que la perception de la difficulté du problème, de son urgence, de sa complexité, de son degré d'abstraction, de l'accessibilité des moyens de résolution, etc. (Dutton et Jackson, 1987; Dutton et al., 1990).
Ces jeux d'influence ou ces interactions entre acteurs ainsi que les diverses dimensions perçues par le dirigeant et mises en évidence par ces auteurs nous paraissent intéressantes à prendre en compte dans l'explication de la dynamique de l'agenda décisionnel. Cependant, les travaux de Dutton (1988) ne relatent que l'agenda collectif, avec des questions exclusivement collectives, et insistent davantage sur la formation de l'agenda décisionnel que sur sa dynamique.

Dans une perspective plus culturelle, l'identité intervient comme élément de perception des problèmes et comme générateur des processus routiniers d'accès à l'agenda (Dutton et al., 1990 ; Dutton et Duncan, 1987). Explicitant les liens entre l'identité organisationnelle et la nature des problèmes pris en compte dans l'agenda organisationnel, Laroche (1991) montre que seuls les problèmes menaçant l'identité de l'organisation sont sélectionnés par le dirigeant.

---

[25] Comme le montrent les travaux sur l'agenda politique.

La formation de l'agenda décisionnel faisant davantage l'objet de recherches que la dynamique de l'agenda, nous tentons maintenant d'exposer les apports des travaux dans ce dernier domaine de recherche.

2.2.2. La dynamique de l'agenda décisionnel : l'interdépendance des préoccupations décisionnelles et leur vie sur l'agenda décisionnel

L'observation de la dynamique de l'agenda décisionnel permet de mettre en évidence les évolutions des préoccupations décisionnelles les unes par rapport aux autres. La dynamique se manifeste notamment par des interdépendances entre préoccupations décisionnelles, et par les dimensions de l'agenda, les préoccupations pouvant évoluer d'une dimension à l'autre.

2.2.2.1. L'interdépendance entre les préoccupations sélectionnées sur l'agenda décisionnel

De nombreuses recherches ont montré que les problèmes sélectionnés sont intégrés dans l'agenda par des liens entre eux (Diffenbach, 1982 ; Kotter, 1982 ; Isenberg, 1984 ; Dutton, 1988 ; Laroche, 1991 ; Vidaillet, 1997). L'interdépendance observée entre les problèmes est interprétée dans la littérature comme une recherche systématique de synergie par le dirigeant. Lorsqu'il étudie la performance des managers, Kotter (1982) met en évidence leur concentration sur des problèmes liés les uns aux autres, afin de réaliser des gains plus élevés. En effet, le traitement d'un problème est susceptible d'engendrer des répercussions positives sur ceux qui lui sont reliés et donc de décupler ses effets.

Isenberg (1984) estime que l'interdépendance entre problèmes provient du mode de raisonnement des dirigeants. Il l'attribue en effet à "une utilisation opportuniste de l'information", dont ils se servent pour plusieurs problèmes, ainsi qu'à une volonté de profiter des effets des actions engagées pour d'autres actions, dans un contexte de ressources limitées.

Dutton et al. (1990) se sont spécifiquement intéressés à l'effet de l'interdépendance des problèmes sur les ressources que leur accorde le dirigeant. L'apport de ces travaux est de montrer que les liens entre un problème et d'autres problèmes prédisent l'allocation de budget attribué à ce problème tout comme l'importance qu'il est susceptible de prendre dans l'agenda décisionnel du dirigeant.
Vidaillet (1997), dont l'étude a confirmé l'interdépendance entre "objets de décision", fait l'hypothèse qu'en construisant des problèmes interdépendants plutôt que distincts, le dirigeant se constitue "un territoire ayant une identité forte au sein de l'organisation". L'interdépendance entre problèmes serait ainsi le moyen de créer et rendre visible pour les autres membres de l'organisation ce territoire de responsabilité. A l'inverse, le fait d'isoler un problème dans l'agenda serait un moyen de diminuer la visibilité et l'importance de ce territoire.

Quels que soient l'objet et la manière dont l'interdépendance entre préoccupations est étudiée, elle prouve que les préoccupations sélectionnées dans l'agenda décisionnel vivent et évoluent, dans le temps, les unes en fonction des autres. Il paraît donc tout à fait indispensable de prendre en compte l'ensemble de ces préoccupations pour étudier les priorités des dirigeants.

La vie de chaque préoccupation décisionnelle, étudiée individuellement, peut s'observer à travers certaines dimensions mises en évidence par Laroche (1991).

2.2.2.2. La vie des préoccupations sur l'agenda décisionnel : émergence de dimensions de l'agenda

Les contributions empiriques et théoriques sur la vie des préoccupations décisionnelles sélectionnées sont très rares, voire inexistantes lorsqu'il s'agit d'un agenda individuel comme cadre d'étude.
Il faut se pencher sur les travaux relatifs aux dimensions de l'agenda décisionnel pour avoir des éléments de réponse sur la dynamique des problèmes contenus dans l'agenda.

Les dimensions de l'agenda décisionnel ont été identifiées dans le cadre d'un agenda organisationnel (Laroche, 1991), ce qui explique qu'elles sont définies par rapport à la nature que leur attribue l'organisation, par rapport au traitement qu'en fait l'organisation et à la manière selon laquelle toute l'organisation s'en saisit, s'en occupe.
Les quatre dimensions identifiées vont par paires et évoluent sur un continuum.
La première dimension oppose "opérationnel" et "stratégique". L'organisation attribue aux problèmes un poids relatif à l'importance des enjeux, et le niveau hiérarchique impliqué est le critère principal pour distinguer les dimensions stratégique et opérationnelle.
La seconde dimension a déjà été mentionnée en Science Politique par Padioleau (1982). On distingue l'agenda "routinier" - problèmes répétitifs, ordinaires, habituels - et l'agenda "contingent" - exceptions, anomalies, événements -.
Ces deux premières dimensions sont les plus évidentes et les plus faciles à repérer.
Une troisième dimension oppose l'agenda actif et l'agenda passif. L'agenda actif contient des problèmes très présents à l'attention, au "premier plan". A côté de ces problèmes, certains vont aussi voir leur traitement ralenti ou suspendu par l'organisation, sans pour autant qu'ils soient oubliés ; ce sont les problèmes passifs. Il s'agit, par exemple, des préoccupations décisionnelles que nous verrons sortir de l'agenda décisionnel de manière provisoire.
Une dernière dimension de l'agenda se fonde sur le degré de reconnaissance des problèmes. Les définitions déjà vues de l'agenda insistent souvent sur le caractère "public", reconnu des problèmes, ce qui semble logique pour l'étude d'un agenda organisationnel. Mais qu'en est-il pour un agenda décisionnel individuel ? Derrière l'agenda reconnu ou manifeste, on observe un agenda latent qui ne semble d'ailleurs pas signifier grand chose dans le cadre d'un agenda collectif. Sur l'agenda manifeste, il existe un consensus large sur l'existence des problèmes, chacun sait qu'on parle de tel problème, alors que l'agenda latent peut être vu comme un ensemble de problèmes encore en formation sans que leur existence soit l'objet d'un consensus. Dans l'agenda organisationnel et collectif, le problème latent n'est pas saisi par l'organisation, ce qui ne signifie pas qu'il ne le sera pas au niveau du dirigeant uniquement, ce que nous chercherons à observer.

Ces deux dernières dimensions, issues des travaux de Laroche (1991), sont plus difficilement repérables mais nous pensons qu'elles respectent mieux la complexité de la vie des préoccupations décisionnelles sur l'agenda décisionnel du dirigeant.

Conclusion du chapitre II :

Ce chapitre nous a donné une large vision des différentes définitions de l'agenda. Il nous a ensuite permis de connaître les processus de sélection et d'inscription des préoccupations sur l'agenda décisionnel.

Enfin, 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.

Conclusion de la Première partie :
CONSTRUCTION DE L'OBJET DE RECHERCHE

Cette conclusion a pour objectif d'exposer les grandes questions relatives à notre objet de recherche, et de positionner cette recherche par rapport à la littérature existante.

L'objet de notre recherche est de comprendre comment les dirigeants gèrent au quotidien leurs priorités. Pour répondre à cet objet, nous avons montré l'importance de maîtriser les connaissances et les apports des travaux, d'une part sur le dirigeant et d'autre part, sur l'agenda décisionnel.
Nous proposons de considérer l'agenda décisionnel du dirigeant comme son portefeuille de préoccupations décisionnelles. Les préoccupations décisionnelles sont 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. Nous entendons par dynamique de l'agenda décisionnel, les évolutions et mouvements des préoccupations décisionnelles les unes en fonction des autres, dans un ordre d'importance hiérarchique. Au sein de ce portefeuille, nous considérons que la préoccupation décisionnelle considérée comme la plus importante par le dirigeant est sa priorité.

Le premier chapitre de la thèse nous a informé, d'abord, sur l'individu dirigeant, ses activités quotidiennes, et ses caractéristiques personnelles. Il a ensuite eu pour objet de comprendre comment cet individu "organise" l'environnement particulièrement complexe dans lequel il vit, en identifiant et formulant des problèmes. Enfin, il a montré l'importance d'observer spécifiquement une taille et/ou un type d'organisation, ainsi que les spécificités du dirigeant de PME.

Il nous a ainsi permis d'avoir une vision globale de l'acteur observé, le dirigeant, dans son environnement et dans son organisation.

Le deuxième chapitre nous a alors procuré une large vision des différentes définitions de l'agenda. Quelle que soit la perspective d'étude, nous avons relevé des pistes de recherche intéressantes, dont, par exemple, l'existence "d'entrepreneurs politiques", aidés dans la formation de l'agenda par l'ouverture de "fenêtres". Nous notons également que la plupart de ces définitions préconisent que les préoccupations soient reconnues dans l'organisation avant toute inscription sur l'agenda. Dans tous les cas, cette étude de la littérature ne révèle que peu de recherches sur l'agenda individuel, à l'encontre des travaux sur l'agenda collectif.

Ce chapitre nous a ensuite permis de connaître les processus de sélection et d'inscription des préoccupations sur l'agenda décisionnel.

Enfin, les travaux existants ne semblent pas développer l'aspect dynamique de l'agenda décisionnel. Nous n'avons que très peu d'information sur la manière dont les préoccupations décisionnelles bougent les unes en fonction des autres. Nous retenons que la dynamique de l'agenda peut s'exprimer à travers une interdépendance entre préoccupations décisionnelles, interdépendance largement démontrée dans la littérature. En effet, cela peut être un élément explicatif des mouvements de certaines préoccupations en fonction d'autres préoccupations. Cependant, l'interdépendance entre préoccupations n'est pas suffisante pour comprendre la dynamique du portefeuille de préoccupations décisionnelles dans la mesure où elle ne fait aucunement référence à la hiérarchisation des préoccupations. Néanmoins, l'interdépendance implique nécessairement la prise en compte du portefeuille de préoccupations décisionnelles, dans sa globalité, pour l'étude spécifique des priorités du dirigeant[26]. En dépit de refléter la dynamique du portefeuille de préoccupations décisionnelles, les dimensions de l'agenda peuvent, elles, exprimer la dynamique des préoccupations prises individuellement. En effet, chaque préoccupation décisionnelle

---

[26] La priorité étant la préoccupation décisionnelle de l'agenda jugée la plus importante par le dirigeant, elle doit logiquement être étudiée parallèlement et simultanément aux autres préoccupations contenues dans l'agenda décisionnel.

peut être observée dans ses mouvements, indépendamment des autres préoccupations. Lorsqu'elle passe d'un agenda "passif" à "actif" (Laroche, 1991), par exemple, cela signifie qu'elle devient plus importante dans l'esprit du dirigeant, mais cela ne dit pas en quoi elle fait diminuer ou augmenter une autre préoccupation dans l'ordre d'importance hiérarchique. Dans notre recherche, nous tiendrons compte des différentes dimensions de l'agenda mises en évidence par Laroche (1991).
Enfin, le thème de recherche qui s'intéresse aux priorités du dirigeant présente, à notre connaissance, une véritable lacune dans la littérature.

En résumé, la littérature nous permet largement de comprendre le dirigeant, ses caractéristiques, ses activités quotidiennes, mais difficilement ses priorités quotidiennes.
L'étude des travaux existants nous offre également une bonne connaissance de l'agenda décisionnel, mais pas de sa dynamique, et par conséquent, pas de la gestion des priorités au quotidien du dirigeant. Ne sachant pas comment les préoccupations décisionnelles évoluent les unes en fonction des autres dans l'ordre d'importance hiérarchique, nous ne sommes pas en mesure de dire comment une de ces préoccupations devient un jour une priorité, ou, au contraire, comment elle empêche une autre préoccupation d'être la priorité du dirigeant. Nous ne savons pas non plus quel est l'impact de l'entrée sur l'agenda d'une nouvelle préoccupation décisionnelle, sur les autres préoccupations et sur la priorité, par exemple. Autant de questions que nous tenterons d'examiner dans notre étude empirique.

Ainsi, notre recherche se positionne différemment des travaux existants sur plusieurs points, énoncés dans l'encadré 2.1.

Encadré 2.1 : Le positionnement de la recherche par rapport à la littérature

1. La majeure partie des recherches académiques concerne la formation de l'agenda décisionnel, avec la formulation des problèmes stratégiques.

Nous choisissons d'étudier la dynamique de l'agenda décisionnel du dirigeant, en nous aidant notamment des travaux sur l'interdépendance des préoccupations décisionnelles et sur les dimensions de l'agenda décisionnel.

2. Les travaux existants discutent essentiellement d'un agenda collectif, prenant en compte les problèmes de l'organisation dans son ensemble.

Nous nous intéressons à une agenda individuel, celui du dirigeant.

3. La recherche sur l'agenda décisionnel a généralement pour objet de comprendre l'identification et la formulation de l'ensemble des problèmes qui le composent.

Nous utilisons l'étude du portefeuille de préoccupations décisionnelles pour comprendre les priorités du dirigeant.

4. Suivant le courant de recherche choisi (politique, cognitif, comportemental ou culturel) , les auteurs appliquent généralement leur étude à un type d'organisation en particulier.

Nous souhaitons analyser dans une même recherche l'agenda décisionnel du dirigeant dans différents types d'organisation[27], mais de taille identique (PME)[28].

---

[27] D'après les auteurs cités dans la revue de la littérature (Hall et al., 1967 ; Blau et Schoenherr, 1971 ; Child, 1972), nous pouvons bien assimiler les entreprises, les mairies, les associations et les paroisses (qui feront l'objet de nos observations) à des types d'organisation distincts.

[28] Environ 50 personnes.

Selon cette logique, et pour répondre à nos questions de recherche, nous choisissons d'étudier simultanément le portefeuille de préoccupations décisionnelles, sa dynamique, le dirigeant en tant qu'individu, son quotidien, et le type d'organisation dans lequel il vit et travaille.

Cet objectif impose de mettre en place une méthodologie de recherche rigoureuse, positionnée dans un courant épistémologique particulier ; c'est ce que nous décrivons dans la seconde partie de ce document.

DEUXIEME PARTIE : EPISTEMOLOGIE ET METHODOLOGIE - DEMARCHE DE LA RECHERCHE

Préambule : la méthodologie ou les grandes interrogations qui font l'histoire d'une recherche

Après et tout au long de la revue de littérature, nous nous sommes interrogés sur la méthodologie la plus opportune et la plus appropriée, celle qui nous permettrait de recueillir les informations attendues, de les analyser, et de répondre à nos questions de recherche de manière la plus valide et la plus fiable qui soit.

Abordant cette question méthodologique, une interrogation forte fut celle d'un choix entre une approche qualitative et une approche quantitative, même si les questions de recherche et surtout le domaine de la recherche semblaient a priori correspondre davantage à une démarche qualitative.

Mais quelles étaient nos préoccupations méthodologiques ?

Il s'agissait à tout prix de cerner toutes les préoccupations décisionnelles du dirigeant, tous les jours, pendant un mois.

Pour cela, l'observation passive de dirigeants pendant plusieurs semaines semblait idéale, mais l' " opportunisme " du terrain n'y a pas été favorable car la plupart des dirigeants n'avaient donné leur accord que pour une période d'observation trop restreinte, souvent même de l'ordre de quelques heures par jour uniquement. Cela ne répondait donc pas à notre désir de saisir à tout prix toutes les préoccupations décisionnelles quotidiennes du dirigeant.

Nous avons alors envisagé de soumettre aux dirigeants tous les jours pendant un mois un questionnaire (avec questions fermées) relatant leurs préoccupations décisionnelles, leurs caractéristiques et leurs mouvements. Nous pouvions en effet imaginer procéder à un traitement statistique avec des variables nominales. Mais cela était sans compter les limites de cette approche par rapport à notre objet de recherche. D'une part, le contexte, pressenti comme forte variable explicative, ne pouvait être pris en compte, et d'autre part, le traitement quantitatif correspondait à l'unité d'analyse préoccupation décisionnelle, alors que notre unité était bien le portefeuille de préoccupations décisionnelles, comme nous le verrons plus tard dans cette partie. En outre, nous avons volontairement formulé nos questions de recherche de manière générale et assez vague afin de bénéficier d'une certaine flexibilité et liberté pour explorer le phénomène en

profondeur ; ce que ne permet pas forcément une analyse formalisée (Evrard, Pras et Roux, 1993). Pour ces raisons, mais aussi et surtout pour celles qui seront évoquées tout au long de cette partie, il était plus raisonnable et plus opportun de se remettre dans " le droit chemin du qualitatif ".

Le choix d'une approche qualitative basée sur des études de cas à partir du suivi des préoccupations décisionnelles quotidiennes du dirigeant et d'entretiens auprès de ces derniers a ainsi été arrêté après d'amples interrogations et esquisses d'autres méthodologies. Ce choix a également été conforté par une analyse exploratoire.
Les dirigeants acceptant de se soumettre à ce travail contraignant et rigoureux étaient bien évidemment très intéressés par notre sujet de recherche, et se sont fortement impliqués dans ce travail. Néanmoins, la difficulté du terrain fut grande, notamment lorsqu'il fallait chaque mois convaincre trois dirigeants, s'assurer du suivi et du rendu des questionnaires et réussir à obtenir un rendez-vous chaque semaine.

L'objet de cette seconde partie est de préciser les postulats épistémologiques de la recherche et les choix méthodologiques associés, ainsi que la démarche de la recherche depuis l'étude exploratoire jusqu'à l'élaboration des résultats.

CHAPITRE III : POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE DE LA RECHERCHE ET IMPLICATIONS METHODOLOGIQUES

Parce qu'une exposition claire des présupposés épistémologiques permet de contrôler la démarche de recherche, il convient de débuter ce chapitre par la mise à jour de notre propre position épistémologique (section 3.1), avant d'aborder les principes méthodologiques que nous appliquons, en accord avec ce positionnement et les questions de recherche (section 3.2).

3.1. UN POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE INTERPRETATIVISTE

Il est important de préciser le niveau épistémologique auquel nous nous situons, car il guide en grande partie les choix opérés en termes méthodologiques et il permet de mieux comprendre la démarche de recherche suivie.

3.1.1. Questions épistémologiques et paradigmes

Afin d'asseoir la validité et la légitimité de la recherche, Denzin et Lincoln (1994) invitent le chercheur à effectuer une réflexion sur son positionnement épistémologique.

Une première étape dans la recherche concerne le choix du paradigme dans lequel elle s'inscrit, quelle que soit la méthodologie suivie pour répondre à la question de recherche.
Lincoln et Guba (1985) entendent le paradigme comme une vue du monde, une perspective générale, une "voie pour briser la complexité du monde réel". Le paradigme est normatif dans la mesure où il indique ce qui est important et légitime. C'est dans un cadre ainsi défini, mettant l'accent sur ce qui doit être compris et orientant la manière avec laquelle les choses doivent être appréhendées, que les recherches doivent être situées.

Pour savoir quelles données collecter, la question que le chercheur doit se poser est celle de sa propre vision de la réalité. Pour répondre à cette question, nous nous inspirons des réponses fournies par les trois paradigmes épistémologiques de référence en sciences de l'organisation : le paradigme positiviste, le paradigme interprétatif, le paradigme constructiviste. Ces paradigmes, au sens de Kuhn (1983) constituent autant de modèles, schémas intellectuels ou cadres de référence dans lesquels peut s'inscrire une recherche en sciences de l'organisation.

Après nous être interrogés sur la nature de la réalité que nous pensons pouvoir appréhender, nous nous intéresserons à la nature de la connaissance que nous produisons.

3.1.1.1. La nature de la réalité étudiée : la vision que les dirigeants ont de leur portefeuille de préoccupations décisionnelles

Une première question interroge le chercheur sur la nature de la réalité qu'il pense pouvoir appréhender.

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[29], mais plutôt une réalité inaccessible directement par le chercheur.

Nous pensons que la réalité que nous observons sera toujours dépendante de notre conscience, de notre esprit. Ainsi, nous ne cherchons en aucun cas à développer une connaissance objective de la réalité, mais nous tentons davantage de nous la représenter.

Même si nous recueillons la vision des dirigeants sur leur agenda décisionnel, la perception que nous avons du processus de gestion du portefeuille de préoccupations décisionnelles du dirigeant est bien notre perception du processus. 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). Or, comme le souligne Chalmers (1987 : 57), "deux individus peuvent interpréter différemment une même scène au même endroit et même moment en fonction de leur expérience, de leur savoir, de leurs attentes et de leur état général".

Nous pensons en effet que la personnalité du chercheur peut influencer sa façon d'aborder la réalité par ses connaissances acquises ou sa logique de raisonnement.

---

[29] Comme c'est le cas dans le paradigme positiviste.

Nous prenons cependant des précautions en restaurant au maximum leur vision du problème[30] et en validant nos propos auprès des dirigeants interrogés, limitant ainsi une trop grande subjectivité de notre part.

Nous nous posons maintenant la question de savoir quelle est la nature de la relation entre le chercheur et son objet de recherche.

3.1.1.2. La relation sujet – objet de recherche

La relation entre le chercheur et son objet de recherche découle assez naturellement des considérations relatives à la nature de la réalité et elle sera logiquement liée avec le choix de notre méthodologie.
Notre objectif, dans cette recherche, 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.
Cela a été totalement et facilement accompli lors de l'étude exploratoire grâce à une période d'observation, puis les études de cas ont aussi été le fruit d'une forte interdépendance entre les dirigeants et nous-mêmes, suite à une collaboration étroite et quotidienne.

Nous cherchons avant tout à comprendre la dynamique du portefeuille de préoccupations décisionnelles des dirigeants au travers des interprétations qu'ils en font. Le processus de création de connaissance de l'interprétativiste passe effectivement par la compréhension du sens que les acteurs donnent à la réalité et la démarche de compréhension consiste avant tout pour le chercheur à "donner à voir" la

---

[30] Ce qui correspond à l'empathie du chercheur, comme nous le développons plus loin.

réalité des acteurs étudiés. C'est ce que nous avons tenté de faire en faisant apparaître chaque jour les préoccupations décisionnelles du dirigeant, en proposant de visualiser leur chronologie et leur dynamique à travers un tableau, et en exposant les propos et les explications des dirigeants dans une matrice des effets (annexe 7).

Le statut privilégié donné à la compréhension par les interprétativistes se fonde sur la notion de *Verstehen* (comprendre) développée par Weber (1965). Cette notion recouvre deux niveaux de compréhension qui fondent le processus de création de la connaissance dans notre recherche. A un premier niveau, nous mettons en avant le processus par lequel les dirigeants, dans leur vie quotidienne, sont amenés à interpréter les événements et à comprendre leur propre monde pour gérer leurs priorités. A un second niveau, *Verstehen* est le processus par lequel nous interprétons les significations subjectives qui fondent le comportement des dirigeants étudiés (Lee, 1991).
« Comprendre » a impliqué dans notre recherche de tenter de retrouver les significations locales des dirigeants, c'est-à-dire des significations situées (dans l'espace) et datées (dans le temps), ce qui a été possible à travers les entretiens relatant les priorités quotidiennes des dirigeants. Ainsi, à l'instar du chercheur interprétativiste, nous avons été amené à privilégier une démarche de recherche contextualisée pour analyser la gestion quotidienne du portefeuille de préoccupations décisionnelles du dirigeant.

3.1.1.3. Les critères de validité de la connaissance

Puisque notre objet de recherche nous invite à nous positionner dans le courant interprétativiste, nous pouvons juger la validité de la connaissance produite à partir des critères de validité préconisés par les interprétativistes : le caractère idiographique de la recherche et les capacités d'empathie développées par le chercheur.[31]

---

[31] Les critères de validation de la recherche et des résultats sont, eux, exposés en 4.4.2.(p.138).

Notre recherche présente un caractère idiographique dans la mesure où les phénomènes sont étudiés en situation et leur compréhension est relative au contexte.
Nous avons en effet tenu à ce que la connaissance produite intègre la description la plus détaillée possible du phénomène étudié, le portefeuille de préoccupations décisionnelles et sa dynamique, ainsi que les aspects historiques et contextuels[32] de ce phénomène.

Grâce à la méthodologie mise en place, nous avons également pu, jusqu'à un certain point, nous mettre à la place des dirigeants, percevoir ce qu'ils ressentent ; c'est ce qui définit l'empathie du chercheur. Cela explique que dans les questionnaires, nous utilisons la première personne du singulier et que nous nous approprions au maximum les terminologies propres à chaque dirigeant. Par exemple, le tableau relatif au contenu de l'agenda décisionnel[33] reprend l'intitulé exact des préoccupations décisionnelles, respectant même les majuscules notées par le dirigeant. Nous avons toujours cherché à "atteindre les réalités telles qu'elles sont vécues par les acteurs" (Girod-Séville et Perret, 1999).

Il convient maintenant de préciser le type de démarche suivie, compte tenu du positionnement épistémologique ainsi défini.

3.1.2. Une démarche de type abductive

Notre objet de recherche et notre positionnement épistémologique étant définis, il s'agit désormais de savoir "comment chercher". Pour construire des connaissances, nous choisissons la méthode consistant à explorer, dans une démarche inductive ou plus exactement avec une approche qualifiée d'abductive.

---

[32] Les aspects historiques et contextuels du phénomène étudié sont exposés pour chaque cas dans la section : présentation du contexte et de l'agenda décisionnel - chapitre VI.
[33] Voir section : présentation du contexte et de l'agenda décisionnel – chapitre VI.

3.1.2.1. Une orientation inductive : élaboration d'un ou de plusieurs schémas types de gestion des priorités du dirigeant

Notre objectif étant la proposition de résultats théoriques novateurs relatifs à un ou des schémas types de gestion des priorités par le dirigeant, nous pouvons d'ores et déjà affirmer notre volonté d'une construction de la connaissance par l'exploration. Il ne s'agit en aucun cas dans cette recherche de mettre à l'épreuve une théorie bien assise. Nous n'avons formulé aucune hypothèse ni ne connaissons à l'avance ce que nous allons découvrir, comme le suppose l'approche hypothético-déductive (Kirk et Miller, 1986).

Notre volonté est bien d'étudier la dynamique de l'agenda décisionnel pour comprendre comment le dirigeant gère ses priorités. Pour cela, nous tentons de créer de nouveaux liens entre concepts dans ce champ théorique donné de l'agenda décisionnel et de faire émerger de nouveaux concepts qui nous permettront de mieux comprendre le processus étudié.

Cependant, nous nous distinguons de l'approche inductive pure (ou inductive démonstrative) dans sa conception de la réalité, réalité qu'il faut saisir.

L'induction suppose une observation objective de la réalité, sans préjugé des faits. Cette perspective n'a pas été la nôtre dans la recherche. Nous n'avons délibérément pas fait "table rase" de la littérature existante car la connaissance préalable des travaux empiriques sur l'agenda décisionnel des dirigeants et sur le dirigeant lui-même nous permettait de formuler un cadre conceptuel afin d'avoir une vision claire du processus à expliquer et nous servait de guide pour la collecte et l'analyse des données. Nous n'avons pas estimé que partir sur le terrain en ignorant complètement la littérature existante serait une aide dans le déroulement de la recherche et n'avons donc pas rejoint ici les partisans le l'inductivisme naïf, logique parfois dénoncée comme un piège. Selon l'inductivisme naïf, la science commence par l'observation où l'observateur rend compte de manière fidèle de ce qu'il voit, entend et est dénué de tout préjugé. Nous pensons, comme Miles et Huberman (1991), que faire abstraction des travaux existants serait une perte de temps, sauf à redécouvrir des éléments définis

dans la littérature. Le principe de "table rase" peut même conduire le chercheur à délaisser sa recherche faute de pouvoir l'exploiter (Yin, 1989) ou le conduire à "réinventer la roue" plutôt que d'inscrire son travail dans une perspective cumulative. Hempel (1972) expose les avantages d'une familiarité préalable avec le domaine de recherche :

> "Un chercheur dans l'effort d'invention qui lui est nécessaire tirera avantage de sa familiarité avec les derniers développements de sa discipline. Celui qui est tout à fait novice aura du mal à faire en science une importante découverte car il y a de fortes chances pour que les idées qui lui viennent répètent ce qui a déjà été essayé ou qu'elles contredisent des faits ou des théories bien établies mais qu'il ignore."
> (Hempel, 1972 : 23)

Cette familiarité préalable avec le domaine de recherche, nous admettons l'avoir eue à travers une étude de la littérature qui a fait naître un cadre conceptuel, et une étude exploratoire qui a fait émerger des thèmes nouveaux et intéressants d' approfondir.
Ainsi, notre démarche reste bien inductive mais pas au sens strict du terme dans la mesure où notre dispositif intègre des éléments théoriques issus de la littérature, puis des résultats émergents de l'étude exploratoire. Nous suivons ici les idées de Yin (1990) et Eisenhardt (1989), selon lesquels la pertinence des données recueillies et le choix des interlocuteurs dépendent de la compréhension préalable du chercheur concernant son objet d'étude. Le principe de "table rase" apparaît donc irréalisable pour mettre en évidence des données pertinentes.

Cependant, il faut reconnaître que notre cadre conceptuel est resté tout au long de la recherche très flexible pour, à tout moment, pouvoir "saisir la réalité sociale dont les caractéristiques sont complexes, relatives, exotiques" (Miles et Huberman, 1991 : 46).

C'est dans ce but que nous avons adhéré aux lignes directives d'Eisenhardt (1989 : 533), qui conseille 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.
En effet, nous avons de manière préalable formulé un cadre conceptuel et des questions de recherche permettant de focaliser nos efforts, orienter la collecte de données et faciliter le repérage de l'objet d'étude. Au-delà de ces préliminaires, nous n'avons proposé ni théorie, ni hypothèses à tester, ni relations entre catégories existantes afin de conserver une certaine "flexibilité théorique" permettant l'adaptation et l'enrichissement sur le terrain.

3.1.2.2. Une approche terminologiquement qualifiée d'abductive

Il est courant de dire que le chercheur qui explore agit par induction, c'est-à-dire que lorsqu'il vérifie une relation sur quelques exemples concrets, il estime que la relation est vraie pour toutes les observations à venir.
Comme la plupart des chercheurs en management, nous nous rapprochons de cette démarche inductive sans toutefois y adhérer entièrement, en procédant par abduction (Koenig, 1993) ou adduction (Blaug, 1982). C'est un deuxième point sur lequel notre approche se distingue de l'induction à proprement parler.

En effet, nous considérons que la réalité n'est pas immuable. Nous ne prétendons donc pas aboutir à une théorie indiscutable à partir de notre observation empirique car rien ne garantit que ce que nous avons connu dans le passé restera dans l'avenir (Blaug, 1982). Les régularités que nous mettrons en évidence ne pourront donc constituer des règles immuables et ne pourront avoir de pouvoir prédictif fort. Notre position rejoint ici celle de Strauss et Corbin (1994) pour lesquels les théories sont provisoires, pouvant, une fois écrites, devenir obsolètes.
Ainsi, nous cherchons à comprendre un processus, à en dégager des régularités, non à aboutir à une loi universelle, ou qui, pour devenir une loi, nécessiterait d'être testée ultérieurement.

Nous pouvons donc dire que notre recherche suit une démarche inductive, mais plus précisément ou dans des termes plus justes, qu'elle se positionne dans une logique de type abductive, à l'image des propos de Koenig :

> "L'abduction est l'opération qui, n'appartenant pas à la logique, permet d'échapper à la perception chaotique que l'on a du monde réel par un essai de conjecture sur les relations qu'entretiennent effectivement les choses (...). L'abduction consiste à tirer de l'observation des conjectures qu'il convient ensuite de tester et de discuter."
> (Koenig, 1993 : 7)

Blaug a montré l'utilité d'instaurer le terme abduction puisque, selon lui, les processus à l'œuvre dans l'approche inductive ne peuvent s'attribuer les qualités de la logique démonstrative propre aux processus déductifs.

> "Le contraste pertinent n'est jamais celui qui oppose les inférences démonstratives qui sont certaines et les inférences non démonstratives qui sont précaires. On pourrait éviter une énorme source de confusion si l'on imposait le vocable "abduction" pour désigner les types de raisonnement non-démonstratifs vulgairement appelés "induction."
> (Blaug, 1982 : 15)

Notons que dans ce type de démarche, l'objectif du chercheur est d'aider à produire du sens à l'aide de la comparaison. Cela est un argument qui justifie, au même titre que les préconisations des auteurs de référence sur l'analyse qualitative et les études de cas (Glaser et Strauss, 1967 ; Yin, 1990) la constitution de notre échantillon et notre démarche d'analyse, en vue d'une comparaison (cela sera développé dans le chapitre suivant) pour comprendre et construire de la connaissance.
Après avoir présenté la logique dans laquelle se déroule la recherche, il est nécessaire d'apporter des précisions d'ordre méthodologique.

3.2. LES IMPLICATIONS METHODOLOGIQUES DU POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE

La reconstitution de l'évolution du portefeuille de préoccupations décisionnelles, par la vision du dirigeant, et la prise en compte du contexte impliquent l'observation de l'évolution du quotidien du dirigeant dans le temps.
Pour répondre à cet objectif, note étude est logiquement une étude processuelle, basée sur une approche qualitative.

3.2.1. Une étude processuelle

Notre recherche s'attache à retracer un processus : la compréhension du mécanisme de gestion des priorités du dirigeant passe en effet par la dynamique des préoccupations décisionnelles du dirigeant dans son agenda décisionnel, agenda dans lequel la dimension temporelle est bien entendu prise en compte[34]. La recherche sur le processus décrit et analyse comment une variable (la préoccupation décisionnelle du dirigeant) évolue dans le temps (Van de Ven, 1992).

Il s'agit donc, d'une part, de reconstituer l'évolution du portefeuille de préoccupations décisionnelles du dirigeant : la naissance, la vie et la mort des préoccupations décisionnelles sur l'agenda décisionnel, et d'autre part, de retracer la hiérarchie des préoccupations décisionnelles dans le portefeuille pour faire apparaître les priorités.
Il faut également aller plus loin en tentant de repérer des régularités dans le temps, et des éléments explicatifs en montrant notamment comment une préoccupation évolue en fonction de l'évolution des autres préoccupations.

---

[34] Nous sommes conscients que la perspective temporelle n'est intégrée que dans une certaine mesure, puisque notre observation ne s'étend que sur quatre semaines.

Notre démarche est donc de manière logique une démarche processuelle basée sur la construction de cas, où chaque cas permet un suivi du portefeuille de préoccupations décisionnelles du dirigeant. Comme le souligne Kimberly (1976 : 329), "les recherches organisationnelles longitudinales consistent en ces techniques, méthodologies et activités qui permettent l'observation, la description et/ou la classification de phénomènes organisationnels en identifiant et en documentant de façon empirique le processus".

De nombreux auteurs préconisent d'ailleurs une telle approche dans le cadre de recherches ayant pour objectif de comprendre la dynamique d'un phénomène : comment naît-il ? se développe-t-il ? et meurt-il ? (Pettigrew, 1990a ; Monge, 1990 ; Koenig et Thiétart, 1994).
On sera alors plus à même d'expliquer notre processus car l'approche longitudinale permet d'établir des liens de causalité entre les événements, dans la mesure où le chercheur est capable de déterminer l'ordre d'occurrence des événements. En outre, les études longitudinales sont à la base d'une compréhension claire de tout le processus, contrairement aux études de type "transversal" qui ne fournissent pas les données temporelles nécessaires pour analyser le déroulement des événements.

Conforté dans ce choix d'une approche processuelle, notre travail empirique doit répondre à certains impératifs :

- intégrer les contraintes contextuelles du dirigeant dans la recherche, en replaçant et en étudiant le portefeuille de préoccupations décisionnelles dans son contexte[35].
L'étude d'un processus conduit en effet le chercheur à construire une représentation de la réalité par une observation approfondie du contexte et sur un temps relativement long ;

---

[35] Ce qui répond aussi à notre positionnement interprétatif.

- avoir accès, chaque jour, à l'ensemble des préoccupations décisionnelles du dirigeant.
Nous avons à cet effet mis en place un dispositif sous forme de "questionnaire" ou "fiche synthétique" remplie chaque soir par le dirigeant, relatant chacune de ses préoccupations décisionnelles de la journée. Nous considérons que la préoccupation décisionnelle notée n°1 par le dirigeant (dans l'ordre d'importance hiérarchique) est sa priorité. Le portefeuille de préoccupations décisionnelles du dirigeant diffère chaque jour ; il est donc nécessaire d'en saisir le contenu quotidiennement.
La photo de l'agenda décisionnel à un moment t de la semaine ou du mois ne pourrait relater ces variations et ne présenterait que les deux ou trois grandes priorités du dirigeant, mais en aucun cas l'intégralité de son agenda décisionnel, notamment à cause de biais évidents de mémoire. Cela, nous en étions convaincu, mais c'est également ce qui est ressorti de notre étude exploratoire où la fréquence d'entretien était mensuelle.
Ainsi, sur la période d'étude, aucun jour ne devait passer sans que nous connaissions le contenu de l'agenda décisionnel, ainsi que la hiérarchie établie entre les préoccupations décisionnelles au sein de cet agenda ;

- saisir des évolutions dans l'agenda : les mouvements des préoccupations décisionnelles au jour le jour.
Comme nous le précisions ci-dessus, il est impératif de connaître les variations quotidiennes du contenu de l'agenda décisionnel du dirigeant pour analyser la dynamique de cet agenda dans son intégralité. Il serait illusoire d'étudier les évolutions des préoccupations décisionnelles les unes par rapport aux autres si nous n'en connaissions l'intitulé que de temps en temps.
Les entrées, sorties provisoires ou définitives, augmentations ou diminutions de ces préoccupations décisionnelles dans l'ordre d'importance hiérarchique sont mises en évidence grâce à ces mêmes "fiches synthétiques" de la journée. Nous pouvons alors retracer le cheminement de l'ensemble des préoccupations décisionnelles du dirigeant sur son agenda décisionnel.

Dans cette étude processuelle, nous nous interrogeons sur la délimitation du processus étudié tant par rapport à l'objet et au contexte d'étude, que par rapport à la notion de temps.

3.2.1.1. La délimitation du processus étudié par rapport à l'objet et au contexte d'étude

Il convient ici de spécifier clairement la définition de l'objet et du contexte de l'étude, "faute de quoi, la recherche risque de manquer de précision sur le niveau et le contexte de l'analyse" (Grenier et Josserand, 1999).
Nous souhaitons comprendre comment le dirigeant gère ses priorités à travers l'évolution de son portefeuille de préoccupations décisionnelles. L'objet étudié est bien l'évolution du portefeuille de préoccupations décisionnelles, et non de la préoccupation prise individuellement. Le contexte est celui du portefeuille, ce qui implique que nous n'expliquerons pas les mouvements de chaque préoccupation décisionnelle sur la période d'étude, mais uniquement les évolutions des unes qui expliquent les évolutions des autres.

3.2.1.2. Le problème de la délimitation du processus étudié par rapport au temps

La recherche sur le processus vise à décrire ce qui se passe entre un moment t et un moment ultérieur t+n. Il n'est pas toujours aisé pour le chercheur de délimiter ce temps et d'établir les bornes inférieures et supérieures de la période d'observation du phénomène qu'il souhaite étudier. Ce problème de délimitation temporelle est important car il oblige le chercheur à savoir quand commencer empiriquement la collecte des données.

Nous nous sommes arbitrairement fixés une période d'observation d'un mois. Cette période nous paraissait convenable par rapport à nos souhaits et nos contraintes :

- être en interaction avec le dirigeant chaque jour.
Nous avons pu "visualiser" les emplois du temps surchargés de ces acteurs. Leur collaboration avec nous représentait réellement pour eux une lourde charge car elle était quotidienne et il est apparu que la période d'observation d'un mois était raisonnable compte tenu de leur agenda "physique" ;

- saisir des évolutions dans l'agenda décisionnel.
Suite à notre étude exploratoire, nous savions qu'une période d'un mois était suffisante pour capter des mouvements sur l'agenda décisionnel.
En revanche, nous nous sommes posés la question du moment le plus opportun dans l'année pour observer les dirigeants. Il fallait un mois "neutre", c'est-à-dire un mois qui ne soit pas exclusivement consacré à un événement, tel la planification, les bilans de fin d'année, la rentrée ou encore les vacances. Ainsi, la période d'étude s'est étalée d'octobre 1999 à mars 2000, à l'exclusion du mois de décembre, pour éviter les périodes de Noël. Ce fut donc une période d'étude "neutre", sauf pour le dirigeant de la très grande entreprise suivi en janvier pendant le mois des conseils d'administration. Nous n'avons pu y remédier, car lorsque chaque mois un dirigeant acceptait de collaborer à notre étude, il fallait que cette collaboration démarre au plus vite. Demander à un dirigeant de patienter un ou deux mois avant de répondre à notre étude aurait été prendre un grand risque de perdre ce précieux membre de notre échantillon.

Nous nous sommes alors posés la question de savoir comment mener au mieux cette étude processuelle. Il semble que l'approche qualitative soit la plus adaptée à notre étude ; c'est ce que nous allons développer dans la section suivante.

3.2.2. L'orientation de la recherche : une approche qualitative

De nombreux auteurs soulignent l'intérêt grandissant des approches qualitatives.
Hopper et Powell (1985) montrent comment ces approches, au travers d'études de cas, permettent l'élaboration de théories de façon inductive. Ils justifient cet intérêt par le fait que les théories développées sur la base de recherches empiriques sont des théories "en phase" avec la réalité.
L'approche qualitative nous paraît, comme nous allons l'expliciter ci-dessous, la plus appropriée pour répondre à notre objectif de recherche : découvrir de nouveaux concepts et liens entre concepts pour comprendre comment le dirigeant gère au sein de son portefeuille de préoccupations décisionnelles ses priorités, en tenant compte de la réalité du terrain et donc de l'importance du contexte.
Nous optons ainsi pour une démarche caractéristique d'une construction théorique, où nous ignorons, non en totalité mais en très large partie, la teneur de nos découvertes. Or, il est de tradition de lier ce type d'approche à une approche qualitative.
Nous verrons également dans cette section ce que l'approche qualitative nous apporte mais aussi ses limites par rapport à notre recherche, en terme de validité.

Si l'on reprend notre objet de recherche, on se rend compte que la démarche de type qualitative est tout à fait pertinente et cohérente avec nos souhaits et nos exigences.

a) ***L'approche qualitative permet de recueillir et d'analyser les informations utiles pour répondre à notre objet de recherche.***

Nous avons déjà précisé précédemment la nature des données qu'il nous faut obtenir : l'intitulé et les caractéristiques de toutes les préoccupations décisionnelles quotidiennes du dirigeant ainsi que leur ordre d'importance hiérarchique selon le dirigeant et enfin et surtout, les explications du dirigeant sur cet ordonnancement, sur l'apparition, la disparition provisoire ou définitive d'une préoccupation décisionnelle et sur la vie des préoccupations présentes dans son agenda décisionnel.

Ces informations nous permettront d'établir un ou des schémas conceptuels mettant en scène des variables et relations entre variables pour expliquer comment le dirigeant gère ses priorités, dans un contexte précis et dans une perspective temporelle. Comment établir ce ou ces schémas types ?

Au vu des définitions mêmes de la méthode qualitative (Miles et Huberman, 1994), il nous paraît évident que c'est l'approche qui nous permettra de recueillir et analyser avec le plus d'efficience ces données :

> " Les études qualitatives (...) permettent de repérer directement ou de manière longitudinale les processus locaux sous-jacents à une série d'événements ou d'états et montrer comment ceux-ci mènent à des comportements spécifiques. En fait, elles explorent la "boîte noire" : grâce à elles, on ne se contente pas de noter l'apparition d'un phénomène mais on cherche à savoir comment et pourquoi il apparaît." (Miles et Huberman, 1994 : 434)

La position défendue par Van Maanen (1979) justifie également notre choix méthodologique dans son approche :

> "La label de méthodes qualitatives (...) couvre un ensemble de techniques interprétatives qui cherchent à décrire, décoder, traduire et généralement percer le sens et non la fréquence de certains phénomènes survenant plus ou moins naturellement dans le monde social. Opérer sur un mode qualitatif, c'est traiter des symboles linguistiques et donc tenter de réduire la distance entre le signifié et le signifiant, entre la théorie et la donnée, entre le contexte et l'action."
> (Van Maanen, 1979 : 520)

*b) **L'approche qualitative répond à l'exigence forte d'une prise en compte de chaque contexte local.***

Notre volonté est d'appréhender de manière aussi complète et profonde que possible la dynamique du portefeuille de préoccupations décisionnelles du dirigeant pour apprécier, dans toute sa complexité, la manière dont il gère ses priorités. A ces fins, une approche qualitative sera mieux à même de prendre en compte les dimensions contextuelles du phénomène, et la relation entre le dirigeant et le contexte dans lequel il travaille. Ainsi, nous nous rapprochons de Miles et Huberman (1991 : 22), lorsqu'ils précisent que "les données qualitatives permettent des descriptions et des explications riches de processus sociaux ancrés dans un contexte local".

Elles donnent en effet la possibilité au chercheur de fournir des explications fécondes, qui tiennent compte de la spécificité des personnes interrogées, et elles peuvent mener à des intégrations théoriques. C'est précisément ce qui nous intéresse : fournir une description explicative des processus de gestion du portefeuille de préoccupations décisionnelles de dirigeants donnés au sein d'un contexte précis et dans un type d'organisation particulière, en définissant un ou des schémas conceptuels types qui intègrent les données que nous aurons pu recueillir.

Ainsi, les méthodes qualitatives sont plus opportunes que les méthodes quantitatives pour combler cette exigence car ces dernières ont tendance à "trop sérier la recherche en imposant un protocole de recherche peu flexible et préconstruit basé sur des hypothèses formulées a priori de l'observation qui ampute et simplifie la réalité de manière excessive".

(Archer, 1988 : 265).

*c) **L'approche qualitative répond à notre ambition de fournir une contribution théorique nouvelle.***

Comme nous l'avons constaté dans l'état de l'art, la littérature est certes abondante en ce qui concerne les dirigeants et leur processus de prise de décision, mais peu riche en ce qui concerne la dynamique de l'agenda décisionnel. De plus, on note que de nombreuses incertitudes théoriques demeurent.

Nous l'avons déjà souligné dans la revue de la littérature, chacun des travaux empiriques relatifs à l'agenda décisionnel s'est positionné presque exclusivement d'un point de vue - soit politique, soit culturel, soit comportemental, soit cognitif -. Nous avons délibérément fait le choix, au départ, de ne pas nous situer dans un seul de ces champs, mais plutôt de voir tous les aspects qui allaient émerger du terrain.
Nous espérons ainsi répondre à une ambition de cette recherche, celle de fournir une contribution théorique innovatrice. Or, comme le soulignent Miles et Huberman (1991) :

> "Les données qualitatives sont davantage susceptibles de mener à "d'heureuses trouvailles" et à de nouvelles intégrations théoriques ; elles permettent aux chercheurs de dépasser leurs a priori et leurs cadres conceptuels initiaux".
> (Miles et Huberman, 1991 : 22).

D'après Van Maanen (1979), ce type de données semble en effet plus pertinent pour "nourrir la connaissance du champ d'étude en concepts, propositions théoriques et hypothèses". En effet, les données qualitatives vont plus facilement permettre de générer de nouvelles données (encore totalement inconnues) ou du moins des données identifiables comme nouvelles par la théorie déjà en place.

B.U. DAUPHINE

d) L'approche qualitative : une approche cohérente avec notre positionnement épistémologique

Nos a priori sur la réalité nous poussent à tenter de percevoir comment le dirigeant interprète les événements.
D'une part, cela correspond à la nécessité d'une interrelation permanente entre le chercheur et l'objet de recherche à laquelle répond tout à fait le qualitatif.
D'autre part, la connaissance du contexte, de l'univers stratégique[36] dans lequel travaille le dirigeant, grâce à l'observation et les entretiens avec le dirigeant et ses collaborateurs, apparaît évidente.

---

[36] Ce terme est emprunté à Koenig G. et signifie à la fois l'environnement interne et l'environnement externe.

Ainsi, l'approche qualitative admet la subjectivité de l'acteur, le dirigeant, (tout comme celle du chercheur d'ailleurs) et offre l'opportunité d'une confrontation avec des réalités multiples car elle "expose plus directement la nature de la transaction" entre le chercheur et l'objet de recherche, et permet une meilleure évaluation de sa posture d'interaction avec le phénomène décrit (Lincoln et Guba, 1985 : 40).

Par ailleurs, l'empathie, critère de validité de la connaissance produite selon les interprétativistes, est un comportement de chercheur en phase avec le qualitatif. Lorsque l'on parle de langage des dirigeants à respecter, de percevoir ce qu'ils ressentent, ou de mettre à jour la façon dont ils interprètent les événements, on parle le plus souvent de méthodologie qualitative.

*e) **L'approche qualitative et la recherche de validité***

Notre objectif n'est pas ici de critiquer la validité de la recherche et des résultats, ce que nous ferons pour conclure cette seconde partie, mais il est important de noter rapidement en quoi le choix même d'une méthodologie qualitative répond à un souci de validité.

L'approche qualitative garantit davantage la validité interne des résultats que l'approche quantitative. Les possibilités d'évaluation d'explications rivales du phénomène étudié sont plus grandes que dans l'approche quantitative car le chercheur peut mieux procéder à des recoupements entre les données. L'approche qualitative accroît l'aptitude du chercheur à décrire un système social complexe (Marshall et Rossman, 1989).

En revanche, on a pour habitude de reprocher au qualitatif la validité externe de la recherche puisque l'étude se limite généralement à un contexte particulier. Nous avons essayé de remédier à cette limite en analysant différents types d'organisation et donc différents contextes. Nous avons effectivement construit notre échantillon selon la logique de réplication largement préconisée par Yin[37] (1989).

---

[37] La logique de réplication (Yin, 1989) est décrite plus bas dans la partie consacrée à l'échantillon.

3.2.3. Une démarche de recherche très largement inspirée de la philosophie de recherche de Glaser et Strauss (1967)

Dans cette perspective d'une méthodologie qualitative et par rapport à notre volonté d'aller au-delà des théories existantes, plusieurs approches étaient envisageables. Nous avons choisi une démarche qui s'inspire largement de la théorie « enracinée » de Glaser et Strauss (1967), même si nous prenons quelques distances sur certains points précis.

3.2.3.1. Présentation générale de l'approche de Glaser et Strauss (1967) et choix de cette démarche

La démarche de Glaser et Strauss (1967) que nous nous proposons de suivre pour faire émerger un ou des schémas types expliquant la gestion des priorités du dirigeant, est à la base très inductive.
Ces auteurs ont défini une démarche visant à développer une théorie « enracinée », c'est-à-dire une théorie qui émerge directement des données :

> "Générer une théorie à partir des données signifie que la plupart des hypothèses et des concepts ne proviennent pas seulement des données mais sont mises en relation permanente avec les données pendant la recherche."
> (Glaser et Strauss, 1967 : 6)

Cette théorie « enracinée » est un des moyens pour "mettre en ordre des matériaux empiriques permettant de décrire le monde en présentant un certain nombre de régularités" (Koenig, 1993).
Pour parvenir à la construction de la théorie « enracinée », il faut donc découvrir systématiquement la théorie à partir des données, ce qui repose sur une analyse comparative de deux ou plusieurs unités sociales. Cette analyse comparative a pour but de découvrir des catégories ou concepts dans ces différentes unités.

Selon le principe de cette méthode, une catégorie ou un concept peut être généré par un fait, un geste ou un mot. Ces faits, gestes ou mots seront alors comparés entre les différentes unités, ce qui aboutira à l'émergence de propriétés des catégories. La comparaison permet de vérifier l'existence des catégories et plus généralement de la théorie générée.

La démarche de Glaser et Strauss nous est apparue tout à fait pertinente au regard de notre objectif de recherche et de notre question de recherche.
La démarche de la théorie « enracinée » est destinée à produire des théories "conceptuellement denses, c'est-à-dire avec de nombreuses relations conceptuelles", comme l'indiquent Strauss et Corbin (1994 : 278). Elle correspond donc bien à notre objectif d'identification de catégories ou concepts et relations entre concepts.
En outre, ces auteurs précisent que la démarche s'intéresse particulièrement à la découverte de processus, ce qui, là encore, correspond à notre objectif d'étude de la dynamique du portefeuille de préoccupations décisionnelles du dirigeant.

Cependant, nous devons préciser quelques points sur lesquels nous nous écartons de la démarche classique de Glaser et Strauss (1967).

3.2.3.2. La démarche de Glaser et Strauss (1967) revue par rapport à notre recherche

Certes, nous avons suivi la démarche de Glaser et Strauss (1967) dans son objectif de recherche - faire émerger du terrain une théorie - mais nous nous distinguons de cette démarche par rapport à certaines préconisations et positions des auteurs[38].
En effet, nous nous situons bien dans une démarche de type inductive mais nous y apportons certaines nuances par rapport à l'induction totale ainsi que l'inférence inductive préconisées par Glaser et Strauss (1967). Nous n'adhérons pas non plus

---

[38] Comme nous le verrons par la suite, nous nous sommes inspirés des travaux de Glaser et Strauss (1967) pour la démarche de notre recherche. En revanche, en ce qui concerne l'analyse, nous avons utilisé des catégories pré-conçues, selon les techniques préconisées par Miles et huberman (1994).

entièrement à leurs convictions relatives à l'existence d'une réalité théorique, et finalement notre positionnement épistémologique n'est pas le reflet exact de celui des auteurs.

a) Une démarche inductive nuancée

1. Le principe de "table rase" non suivi dans notre démarche de recherche.

Glaser et Strauss (1967) recommandent de faire émerger la théorie à partir des données uniquement, puis de regarder ensuite dans la littérature l'existence de théories qui peuvent être applicables :

> "Une stratégie efficace consiste d'abord à ignorer la littérature sur la théorie et les faits du domaine étudié pour s'assurer que l'émergence des catégories n'a pas été contaminée par des concepts plus adaptés à d'autres domaines. Les similarités et les convergences avec la littérature peuvent être établies après que le cœur de la théorie a émergé."
> (Glaser et Strauss, 1967 : 37)

Finalement, les auteurs conseillent de recueillir les premières données avant même de s'intéresser à la littérature car "la conséquence est souvent de forcer les données, et négliger des concepts et des hypothèses pertinents susceptibles d'émerger" (Glaser et Strauss, 1967 : 34).

Comme nous l'avons déjà précisé en exposant l'approche inductive suivie dans notre recherche, ce principe de "table rase" est dénoncé par de nombreux auteurs (Strauss et Corbin, 1994 ; Eisenhardt, 1989 ; Yin, 1990) et nous jugeons qu'il est irréalisable dans notre recherche.

Notons que Glaser et Strauss (1967) eux-mêmes sont revenus sur ce principe d'induction totale en reconnaissant l'intérêt de faire appel à différents points de vue et notamment ceux qui émergent de la littérature. Ces différents points de vue pourraient enrichir et développer les catégories.

Ainsi, nous n'avons pas commencé notre collecte de données vierge de toute connaissance. Nous avions préalablement lu la littérature concernant notre sujet, nous en avions retenu certaines grandes idées, et nous avions également à l'esprit les prémisses de nouveaux concepts issus de l'étude exploratoire. En revanche, nous n'avions formulé aucune hypothèse ni établi de relations entre variables.
C'est en ce sens que nous pouvons dire que nous avons suivi la démarche inductive de Glaser et Strauss (1967), revue ou relue par Eisenhardt[39] (1989).

2. Une démarche abductive

Nous ne reviendrons pas en détail sur la logique abductive adoptée dans notre recherche, notons simplement que nous nous distinguons de Glaser et Strauss (1967) sur cet autre point en considérant, à l'encontre de ces auteurs, que la réalité n'est pas immuable.
Dans notre recherche, nous cherchons en effet à comprendre un processus et ne prétendons pas aboutir à une loi indiscutable. Il conviendra de "tester et de discuter" (Koenig, 1993 : 7) par la suite des conjectures tirées de l'observation.

b) Une conception nuancée de la réalité

1. Une acceptation modérée du postulat d'un grand réalisme théorique

Nous sommes plus modérés que Glaser et Strauss (1967) quant au réalisme de notre théorie. Nous avons déjà effectivement reconnu précédemment, lorsque nous exposions notre positionnement interprétativiste, que nos découvertes sont très certainement influencées par nos propres représentations et estimons qu'elles restent une simplification de la réalité.
La vision que nous avons du processus de gestion du portefeuille de préoccupations décisionnelles du dirigeant est bien notre perception du processus. Nous pensons en effet que la personnalité du chercheur peut influencer sa façon d'aborder la réalité par

---

[39] Eisenhardt (1989 : 533) conseille 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.

ses connaissances acquises ou sa logique de raisonnement ; on ne peut donc affirmer que le chercheur aboutit à un réalisme théorique "irréprochable".

2. Des a priori différents sur la nature de la réalité observée

Glaser et Strauss (1967) se positionnent clairement dans un courant positiviste, estimant que la réalité est ordonnée.

Là encore, en tant qu'interprétativiste, nous avons un point de vue quelque peu différent, tenant compte dans notre recherche du contexte social et des interprétations des dirigeants.

En conclusion, nous pouvons dire que nous suivons la démarche de Glaser et Strauss (1967) dans sa "philosophie" ou dans son optique (faire émerger du terrain, établir des liens, étudier un processus), mais relue selon les démarches opératoires d'Eisenhardt (1989) et de Miles et Huberman (1991), avec une vision de la réalité peut-être moins optimiste concernant la théorie construite mais aussi plus large pour ce qui est de la nature de la réalité observée.

Afin de compléter notre présentation des choix retenus en termes méthodologiques, il convient de consacrer la suite des développements de ce chapitre à l'étude de cas qui représente la stratégie de recherche suivie dans ce travail.

3.2.4. L'étude de cas comme stratégie de recherche

La méthode des cas se définit comme une analyse spatiale et temporelle d'un phénomène complexe par les conditions, les événements, les acteurs et les implications. L'approche nécessite généralement la présence du chercheur sur le site (surtout si les événements se déroulent pendant l'étude, ce qui est notre cas) pour l'observation du contexte et des acteurs. Le recueil des données doit se faire par différentes sources, pour permettre la triangulation.

3.2.4.1. La méthode des cas : une méthode appropriée aux objectifs et contraintes de notre recherche

Nous nous rattachons ici à la conception de Yin (1989) qui fait de l'étude de cas une méthode appropriée pour saisir les caractéristiques complexes de phénomènes sociaux (Yin, 1989 : 14).
Les critères définis par Yin (1989 : 17) pour pouvoir faire appel à la méthode des cas sont tout à fait applicables à notre étude puisque notre question de recherche porte bien sur le comment : comment le dirigeant gère-t-il ses priorités ? Notre recherche porte sur des phénomènes contemporains, dans un contexte en temps réel, et nous n'avons aucune possibilité de manipuler les événements.

L'étude de cas propose trois applications :
- elle peut expliquer les liens causaux qui existent dans la vie quotidienne et qui sont trop complexes à appréhender par expérimentation ou questionnaire ;
- elle peut décrire le contexte de la vie quotidienne et un phénomène en particulier ;
- elle peut explorer des situations qui ne sont pas claires.

Dans notre recherche, chaque dirigeant est 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).

3.2.4.2. La méthode des cas : une stratégie de recherche

L'étude de cas est largement utilisée dans les différents champs couvrant les sciences sociales. Elle peut contribuer à la connaissance de l'individu, du groupe ou de l'organisation dans un contexte structurel souvent déterminant. Les apports sont réels lorsqu'un cas explore les ruptures théoriques et propose de nouveaux concepts (ce qui est notre objectif), ou lorsqu'il y a accumulation des résultats par la multiplication des

cas (Mucchielli, 1991). Ce sont les questions de recherche qui donnent à l'étude de cas tout son sens.

La méthode des cas est une stratégie de recherche car elle permet d'aborder la réalité d'un phénomène caractérisé par Yin (1989) comme contemporain, où les frontières entre le phénomène et le contexte sont floues.
Ainsi, nous définirons notre stratégie de recherche de la manière suivante :

> "C'est une approche empirique qui interroge un phénomène contemporain dans un contexte réel quand les frontières entre le phénomène et le contexte ne sont pas clairement évidentes et dans lequel de multiples sources de preuve sont utilisées."
> (Yin, 1989 : 23)

3.2.4.3. La réponse aux critiques émises à l'égard de la méthode

Dans ses travaux, Yin (1989) s'est attaché à démontrer la pertinence et la portée de l'étude de cas comme réelle stratégie de recherche et non comme simple outil pédagogique auquel le cantonnaient les critiques émises à son égard.
Parmi celles-ci, on lit souvent que ces études ont peu de base pour une généralisation scientifique. A cela Yin (1989) répond en affirmant que :

> "L'étude de cas, de même que l'expérimentation, ne représente pas un échantillon et le but du chercheur est d'étendre et de généraliser des théories (généralisation analytique) et non d'énumérer des fréquences (généralisation statistique)."
> (Yin, 1989 : 21)

On peut ajouter, comme le met en évidence Girod (1995), que le test de la théorie préconisé par Yin (1989) n'est pas fait dans une logique de confirmation qui affirmerait que si la théorie est vraie pour le cas étudié, elle est vraie pour l'univers et l'ensemble des cas, mais dans une logique de corroboration, c'est-à-dire que si la théorie est corroborée dans le cas étudié, elle est vraie provisoirement jusqu'à ce qu'une réplication ait été faite sur un autre cas.

On reproche également à l'étude des cas de générer des données trop importantes, trop lourdes, donc souvent illisibles, menant fréquemment à la construction d'une théorie qui cherche à capturer toute la complexité du phénomène et perd ainsi toute perspective globale (Eisenhardt, 1989).

Pour répondre à cette critique, notons que nous ne nous sommes pas imposés, dès le départ, d'identifier un unique schéma conceptuel intégrant la totalité des données collectées, explicatif de la gestion des priorités du dirigeant. Nous nous sommes, au contraire, laissés la possibilité de faire émerger plusieurs schémas types.

Cependant, il est vrai que le chercheur doit inévitablement réduire la quantité de d'informations qu'il obtient. Or, certains outils, notamment développés par Miles et Huberman (1991) et que nous reprendrons dans notre étude, sont à la disposition du chercheur pour permettre une condensation des données, des restitutions plus claires, et une lecture du cas plus accessible.

Enfin, il est fréquemment dit que les études de cas manquent de rigueur car le chercheur peut biaiser les résultats dans la direction qu'il souhaite.

Yin (1989 : 21) défend l'idée que les biais et la subjectivité qui amputent la rigueur du travail peuvent être également préjudiciables à d'autres types de méthodes de recherche comme l'enquête ou l'expérimentation et que ce type de problème n'est pas particulier à l'étude de cas, mais a moins fréquemment fait l'objet de discussion dans la littérature.

Pour contrer cette limite, nous nous sommes toujours efforcés d'appliquer à nos données des méthodes d'analyse très claires et rigoureuses, afin de permettre à ql'association 2onque de comprendre comment nous sommes arrivés à nos résultats. Nous avons ainsi utilisé des outils, telle la matrice des effets[40] (Miles et Huberman, 1991) permettant notamment de renforcer la fiabilité de l'étude de cas ainsi que la validité interne.

---

[40] Cette matrice permet de reprendre l'intégralité des données du cas ainsi que des éléments explicatifs. Une matrice est construite pour chaque dirigeant ; elles apparaissent toutes en annexe 7.

Avant d'examiner la manière dont nous avons mis en œuvre la stratégie de recherche pour recueillir et analyser les données de manière pertinente, nous souhaitons synthétiser les choix épistémologiques et méthodologiques retenus dans notre recherche et développés dans ce chapitre, dans un souci de clarté pour le lecteur (tableau 3.1.).

Tableau 3.1 : Résumé des choix épistémologiques et des implications

Objectifs de la recherche	Justifications
Construire un schéma conceptuel nouveau pour comprendre comment le dirigeant gère ses priorités	La littérature met en avant certains facteurs explicatifs, mais toujours dans un champ de recherche exclusif (cognitif, politique, culturel, comportemental). Il en résulte des lacunes et un certain "flou théorique".
Choix épistémologiques	**Justifications**
Démarche inductive ...	Construction de la connaissance par l'exploration (et non le test). Recherche basée sur la proposition de résultats théoriques novateurs, en faisant émerger des concepts à partir des données collectées.
...toutefois nuancée	La littérature existante n'est pas ignorée. Cadre conceptuel préalablement formulé, même s'il est resté vague et flexible pendant toute la recherche. Nous n'aboutissons pas à une théorie "indiscutable", d'où: abduction.
Approche abductive	Les régularités mises en évidence par nos données ne constituent pas des règles immuables ; le schéma théorique issu de notre observation réelle n'est pas universel.
Paradigme interprétatif	L'essence de l'objet ne peut être atteinte. Dépendance du chercheur et des dirigeants. Statut privilégié de la compréhension : comment le dirigeant gère-t-il ses priorités ? Recherche de nature idiographique : les phénomènes sont étudiés en situation. Empathie du chercheur : le chercheur tente de percevoir ce que le dirigeant ressent.
Choix méthodologiques	**Justifications**
Etude processuelle et longitudinale	La recherche retrace la dynamique du portefeuille de préoccupations décisionnelles du dirigeant (naissance, vie et disparition des préoccupations décisionnelles).
Approche qualitative	Répond à l'ambition de fournir une contribution théorique nouvelle. Permet de recueillir et analyser les informations utiles pour répondre à l'objet de recherche. Répond à l'exigence d'une prise en compte du contexte. Approche cohérente avec notre positionnement épistémologique.
Démarche inspirée de la théorie enracinée de Glaser et Strauss (1967), mais ...	Correspond à notre objectif d'identification de catégories ou concepts et relations entre concepts à partir des données du terrain. La démarche s'intéresse particulièrement à la découverte de processus.
... relue par la démarche opératoire d'Eisenhardt (1989)	La littérature est connue pour établir préalablement un cadre conceptuel et une problématique de recherche, mais nous ne proposons au départ, ni théorie, ni hypothèses à tester, ni relations entre catégories existantes.

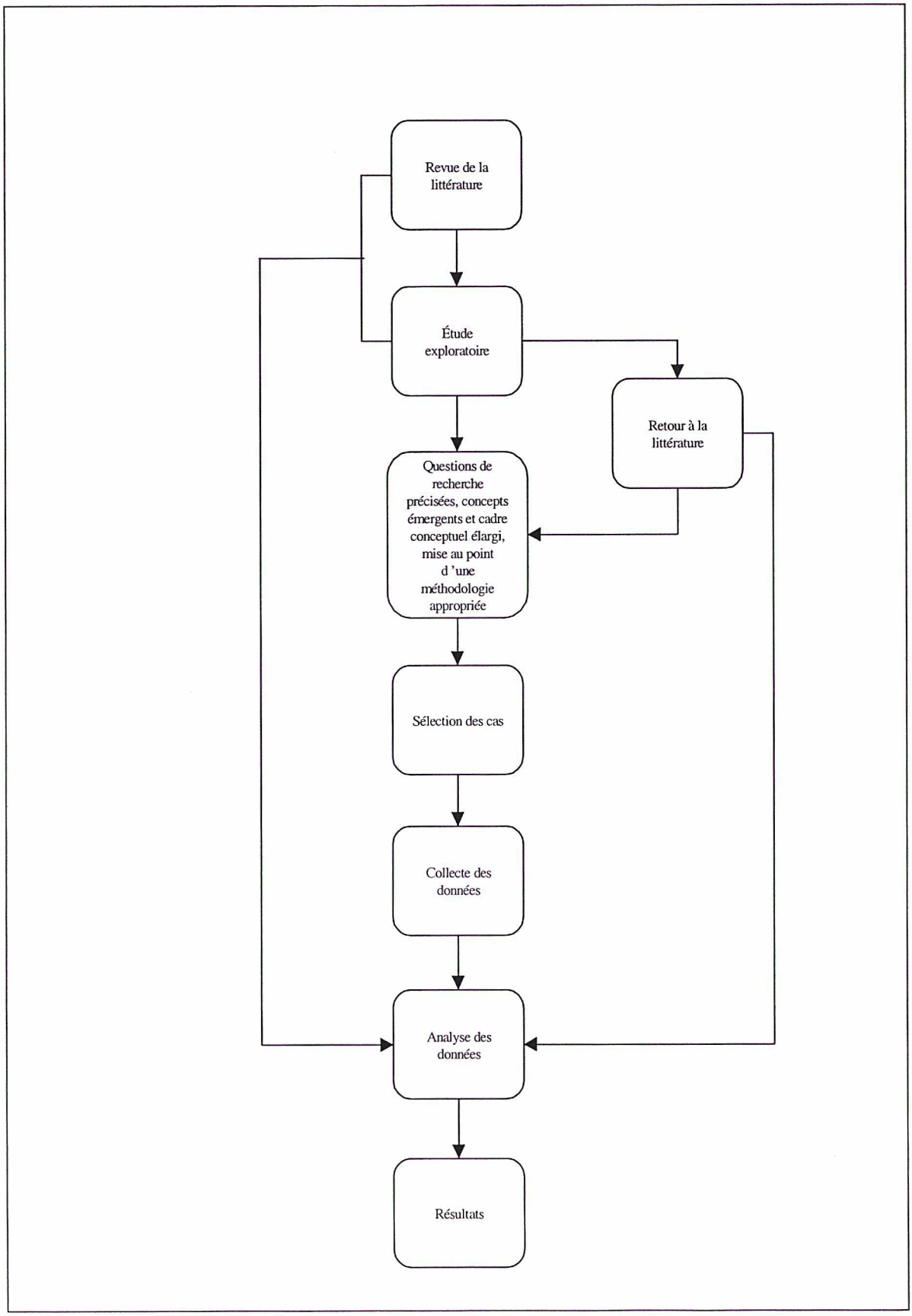
Choix méthodologiques	Justifications
et avec des outils de présentation et d'analyse inspirés de Miles et Huberman (1991) **Méthode des cas comme stratégie de recherche**	Permet clarté dans la présentation et rigueur dans l'analyse. Répond à un souci de validité interne et de fiabilité. La question de recherche porte sur le comment : comment le dirigeant gère-t-il ses priorités ? La recherche porte sur des phénomènes contemporains, dans un contexte en temps réel. Aucune possibilité de manipuler les événements.
Voies futures	**Justifications**
Mise à l'épreuve du (des) schéma (s) conceptuel(s) découverts(s)	Répond à notre approche abductive.

CHAPITRE IV : DEMARCHE GENERALE DE LA RECHERCHE : ETUDE EXPLORATOIRE, RECUEIL ET ANALYSE DES DONNEES

Après avoir explicité les présupposés épistémologiques de la recherche ainsi que les implications méthodologiques, il convient maintenant d'exposer de manière très claire quelle a été notre démarche de recherche depuis l'étude exploratoire jusqu'à l'émergence de schémas types de gestion des priorités du dirigeant. Nous explicitons les objectifs de l'étude exploratoire, ainsi que son déroulement (section 4.1). Nous définissons ensuite de manière précise l'objet de recherche (section 4.2), puis nous mettons en avant le dispositif de recueil des données (section 4.3) et les outils d'analyse mis en œuvre. Nous pouvons alors porter un jugement critique sur notre recherche et ses résultats en termes de validité et fiabilité (section 4.4).

Nous souhaitons synthétiser ici notre démarche générale de recherche (figure 4.1), avant d'expliciter chacune de ses étapes, dans un souci de plus grande clarté pour le lecteur.

Figure 4.1 : Synthèse de la démarche de recherche



4.1. L'ETUDE EXPLORATOIRE : UN PREALABLE NECESSAIRE A L'ELABORATION DE LA METHODOLOGIE

La littérature sur l'agenda, sur la formulation des questions stratégiques et sur le dirigeant nous a apporté des connaissances non négligeables, mais insuffisantes pour envisager de répondre pleinement à notre objet de recherche.

L'étude exploratoire veut, par un processus d'aller et retour entre la littérature et le terrain, conforter ou nuancer les premières constatations issues de la littérature, et peut-être faire émerger de nouveaux mécanismes ou soulever de nouvelles pistes de réflexion[41] permettant d'expliquer la manière dont le dirigeant gère ses priorités.
Mais avant tout, l'étude exploratoire a pour objectif de voir si la méthodologie envisagée est applicable, et de montrer ce qu'il faut améliorer dans cette méthodologie. Elle a donc pour but de parfaire la méthodologie nécessaire pour observer, jour après jour, le portefeuille de préoccupations décisionnelles du dirigeant.

4.1.1. Les objectifs de l'étude exploratoire

L'objectif est de savoir comment étudier la dynamique d'un agenda décisionnel individuel, celui du dirigeant. Nous évoquons donc le choix d'étudier un dirigeant de PME, et les questions de recherche durant l'étude exploratoire.

---

[41] Pistes de réflexion qui seront alors intégrées dans le cadre conceptuel et approfondies dans les études de cas.

a) Le choix d'un dirigeant de PME

Une première volonté fut celle de choisir un Président Directeur Général, et non un des décideurs du top management de l'entreprise.

En effet, il paraît évident de retrouver chez un directeur des ressources humaines des préoccupations décisionnelles relatives à la gestion du personnel, à la grille des salaires, au code du travail..., des préoccupations liées à la communication, à la vente...chez le directeur marketing, etc.. Le directeur général, lui, aura une vision beaucoup plus large des préoccupations de l'entreprise, tandis que le président directeur général, confronté à l'ensemble de ces préoccupations, en intégrera uniquement certaines dans son agenda, celles qui deviendront ses préoccupations décisionnelles à un moment t.

Le choix du suivi d'un directeur d'usine répond à notre objectif de départ mais aussi à l'opportunisme du terrain[42]. Dans tous les cas, il fallait, à travers l'étude exploratoire, conforter le choix des dirigeants de niveau hiérarchique le plus élevé dans l'organisation, lors de la constitution de l'échantillon global[43].

Le choix d'une PME est tout à fait volontaire car dans des entreprises de taille moyenne, nous l'avons déjà mentionné, le dirigeant prend davantage à sa charge des questions d'ordre très large, les possibilités de délégation sont moindres et la proximité avec les employés de tout niveau hiérarchique est plus grande.

Dans le cadre d'une étude exploratoire, pour débuter la recherche, il nous semblait que cette taille d'organisation nous donnerait une large vision du contexte étudié. Nous pourrions ainsi être à même d'élaborer la méthodologie la plus appropriée.

---

[42] Nous sommes conscients que le directeur d'usine est, certes un dirigeant, mais pas un PDG.

[43] Voir section 4.3.2 (p.118).

b) Les questions de recherche

Nous avons pu observer, durant quelques journées, les activités quotidiennes du dirigeant d'une usine. Parmi ces activités, il fallait repérer les préoccupations décisionnelles : celles qui requièrent ses ressources, qu'il juge importantes et qui sont potentiellement liées à une décision.

Notre objectif était alors de caractériser ces différentes préoccupations d'après les dimensions retenues de l'étude de la littérature (urgence, simplicité, faisabilité, familiarité, etc.), de prendre en compte le contenu des préoccupations, puisque cet aspect était le plus souvent négligé dans la littérature, de noter la hiérarchie de ces préoccupations et leur évolution.

En d'autres termes, nos questions pour cette étude exploratoire étaient :

- Quelles sont aujourd'hui les préoccupations décisionnelles de notre dirigeant ? Quelles sont leurs dimensions, leurs caractéristiques, leur nature ?
- Quelle est la préoccupation décisionnelle la plus importante et pourquoi ? Quelles sont ses dimensions, ses caractéristiques, sa nature ?
- Quels sont les remaniements observés chaque jour :
    - une préoccupation de premier ordre passe au second plan, pourquoi ?
    - une préoccupation disparaît, pourquoi ?
    - une nouvelle préoccupation apparaît, pourquoi ?

Ainsi, nous cherchions à confirmer le lien entre dimensions de la préoccupation décisionnelle et son inscription sur l'agenda décisionnel (lien établi dans la littérature), à établir de nouveaux liens : la nature, les caractéristiques de la préoccupation et son inscription sur l'agenda, et à examiner si ces liens pouvaient être rétablis de manière à expliquer la vie des préoccupations décisionnelles sur l'agenda.

Pour répondre à ces objectifs, nous avons envisagé une méthodologie pour l'étude exploratoire (observation et entretiens). A l'issue de l'étude, nous avons implicitement cherché les points forts et les points faibles de cette méthodologie pour savoir comment répondre au mieux à notre objet de recherche.

4.1.2. Le déroulement de l'étude exploratoire

L'étude exploratoire, 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. Cette fréquence d'entretiens est à peu près celle retenue dans les travaux empiriques existants.
Comme nous le verrons plus bas, il adviendra, à l'issue de l'étude exploratoire, qu'un suivi mensuel ne répond pas le mieux à notre objectif de recherche.
L'entretien précédant l'étude était bien-sûr extrêmement important pour instaurer un climat de confiance et montrer l'intérêt de notre étude pour le dirigeant.

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.

a) L'observation passive

Pour les ethnologues contemporains, la présence sur le terrain représente une démarche de recherche évidente. L'observation par le chercheur, des réalités auxquelles il s'intéresse vise à comprendre de l'intérieur comment les événements surviennent, avant de les expliquer[44]. Pottier (1993) considère qui plus est que les méthodologies d'observation sont le seul moyen de produire des connaissances contextualisées.
Durant notre semaine d'observation, nous avons tenté de suivre une méthode d'observation passive. Certes la présence du chercheur est déjà en elle-même un biais, mais l'observation passive procure une réserve suffisante pour conserver sa capacité d'objectivation. Nous ne voulions en aucun cas influencer le dirigeant sur les

[44] Cet élément correspond tout à fait à notre positionnement épistémologique.

préoccupations décisionnelles à traiter. Par exemple, nous ne lui rappelions jamais qu'il avait prévu de s'occuper de telle situation quand nous observions qu'il ne la prenait pas en charge lui-même ; notre comportement d'observateur ne devait pas faire de nous un acteur.

Le type d'observation suivi dans cette étude exploratoire a été de type observation systématique et structurée, car nous avons recueilli toutes les données disponibles dans un domaine déterminé d'avance : le portefeuille de préoccupations décisionnelles du dirigeant.
Cette méthode, même sur un temps très court, a procuré des informations très riches. Malheureusement, elle s'est aussi avérée très difficile à mettre en place.

b) Les entretiens semi-directifs

Un suivi de l'agenda décisionnel, finement analysé durant la période d'observation, a pu ensuite être réalisé à travers des entretiens réguliers (environ tous les mois) avec le dirigeant.
L'objectif de ces entretiens était d'avoir une vision des préoccupations décisionnelles du dirigeant[45], de leurs relations et de leurs évolutions. Le but était également de tenter de comprendre cette dynamique du portefeuille de préoccupations décisionnelles.

Les thèmes abordés lors de ces entretiens étaient les suivants :
- Quelles sont les préoccupations décisionnelles identifiées au moment de l'entretien ?
- Quel est leur ordre prioritaire ? Pourquoi ?
- Comparaison avec les préoccupations décisionnelles mentionnées à l'entretien précédent : pourquoi sont-elles les mêmes ou différentes ? Qu'advient-il de celles décrites durant le précédent entretien ? Sont-elles sorties provisoirement ou définitivement de l'agenda décisionnel ? Pourquoi ?

---

[45] Grâce à une description détaillée de chaque préoccupation décisionnelle.

Les mêmes questions étaient répétées chaque mois, ce qui permettait de saisir les évolutions, de comparer ce qui était prédit avec ce qui était réalisé et d'analyser ces écarts. Cependant, l'intervalle mensuel a fait apparaître des biais de mémoire évidents.

Cette étude exploratoire a permis d'aboutir à des prémisses de résultats ou en tout cas à des pistes de réflexion intéressantes d' approfondir dans les études de cas. Elle a surtout permis de voir qu'il fallait un suivi quotidien du dirigeant, mais qu'une observation passive, une présence dans l'entreprise au quotidien aux côtés du PDG était, si ce n'est impossible, très difficilement envisageable, car mal acceptée par le dirigeant et parfois aussi par les membres de l'entreprise.

4.2. LA DEFINITION DE L'OBJET DE RECHERCHE

La définition de l'objet de recherche permet de s'assurer que différents chercheurs étudient bien le même phénomène, de telle manière qu'une analyse inter-sites soit possible (Miles et Huberman, 1991).
La définition spécifique de cet objet permet aussi de modeler la démarche générale de la recherche (Eisenhardt, 1989) et en particulier la collecte des données.

Détaillons les éléments qui composent l'objet de recherche, à savoir :
- l'unité d'analyse : le portefeuille de préoccupations décisionnelles du dirigeant, et,
- les frontières de l'unité d'analyse[46].

[46] Elles permettent notamment de fixer les limites de la collecte des données.

4.2.1. L'unité d'analyse

Comme le soulignent Miles et Huberman (1991), la définition de l'unité d'analyse évite de collecter trop de données ou d'en écarter certaines qui pourraient par la suite s'avérer importantes.
Dans notre étude, l'unité d'analyse fait référence à la définition même du portefeuille de préoccupations décisionnelles : ensemble des préoccupations pour lesquelles le dirigeant décide d'allouer des ressources, qu'il juge importantes et qui sont potentiellement liées à une décision.

Les préoccupations retenues seront d'ordre divers : crise, menace ou opportunité pour l'organisation ou le dirigeant lui-même ; activité précise liée ou non au rôle du dirigeant ; objectif poursuivi ; décision ; justification et rationalisation a priori ou a posteriori d'une décision à travers des actions plus relationnelles, voire symboliques du dirigeant..., mais elles seront toutes qualifiées de préoccupations décisionnelles par le dirigeant lui-même.
A aucun moment, nous ne porterons de jugement pour savoir à partir de quand une préoccupation peut être dite préoccupation décisionnelle. Seul le dirigeant est en mesure de considérer quelles préoccupations entrent dans son agenda décisionnel.

4.2.2. Les frontières de l'unité d'analyse

Pour définir clairement les frontières de l'unité d'analyse, on se doit de retourner aux questions de recherche. Il s'agit de mettre en évidence un(des) schéma(s) type(s) et donc des régularités dans la dynamique du portefeuille de préoccupations décisionnelles du dirigeant pour comprendre comment il gère ses priorités.
Pour spécifier les frontières de l'unité d'analyse, nous réfléchissons sur les trois éléments qui définissent ces frontières :
- le niveau d'analyse (le dirigeant),
- les incidents qui expliquent les mouvements dans l'agenda décisionnel,
- la période d'analyse.

a) le niveau d'analyse

Une même histoire peut se dérouler à plusieurs niveaux d'analyse. On identifie trois niveaux : l'organisation, le groupe et les individus.

Dans notre recherche, les histoires retracent la dynamique de l'agenda décisionnel d'un individu : le dirigeant.

Ainsi, le processus étudié ne prend pas en compte l'agenda organisationnel, mais uniquement les préoccupations décisionnelles du président de l'organisation. Nous ne retenons que ce qui touche ce président. Un événement important peut avoir une répercussion sur l'organisation et introduire des préoccupations décisionnelles sur l'agenda décisionnel du directeur marketing par exemple ; nous le prendrons en compte que si cela devient une préoccupation décisionnelle du dirigeant lui-même.

b) Les incidents qui composent la dynamique de l'agenda décisionnel

Pour savoir quels sont les "incidents" qui composent notre processus, il faut pouvoir déterminer les éléments qui en font partie : les événements qui font vivre et bouger les préoccupations décisionnelles du dirigeant sur son agenda décisionnel.

Il peut s'agir par exemple d'un événement qui se produit dans l'univers stratégique du dirigeant, d'une crise, d'un acteur, d'une autre préoccupation qui bouleverse l'agenda décisionnel, etc.

c) La période d'analyse

Le choix d'une approche qualitative et processuelle pose bien évidemment le problème de la définition de la durée de vie du phénomène à observer.

Nous avons déjà souligné le bien-fondé d'une durée d'observation d'un mois. Mais à partir de quand doit-on débuter la collecte de données ? Et quand doit prendre fin la collecte de données ?

Dans la mesure où le processus que nous observons n'est marqué ni par un début ni par une fin, ces questions ne se sont pas posées de la sorte.

En effet, le dirigeant a un agenda décisionnel à partir du moment où il prend ses fonctions dans l'organisation jusqu'à son départ. Par conséquent, il gère son

portefeuille de préoccupations décisionnelles de manière incessante durant toute sa vie professionnelle à ce poste.
Le début de la collecte des données n'a donc pas à coïncider avec un événement particulier, ni la fin de la collecte avec une décision ou la mise en œuvre de cette décision, par exemple.

En revanche, nous nous sommes posés la question du moment le plus opportun dans l'année pour observer les dirigeants. Comme nous l'avons précisé précédemment, nous avons eu le souci de suivre nos dirigeants durant une période "neutre".

Un dispositif de recueil de données spécifique s'impose, compte tenu de cette première étude qui nous a permis de parfaire notre méthodologie.

4.3. LE RECUEIL DES DONNEES

Après avoir exposé nos choix épistémologiques et méthodologiques, explicité l'étude exploratoire, il convient désormais de spécifier notre dispositif de recueil de données avec les interrogations qui ont guidé ce dispositif, la construction de l'échantillon et les sources de preuve utilisées ainsi que leurs techniques.

4.3.1. Les principes généraux du dispositif de recueil des données

L'élaboration du recueil des données doit faire l'objet d'une véritable stratégie (Miles et Huberman, 1991).

4.3.1.1. Les questions essentielles à l'origine de l'élaboration du dispositif de collecte des données

Le recueil des données a dû répondre à plusieurs interrogations. Nous nous sommes en effet posés les questions suivantes :

- Quelles sont les informations nécessaires à recueillir ?
- Quelles sont les informations disponibles (facilité d'accès) ?
- Ces informations vont-elles refléter effectivement la réalité du cas ?
- Les procédures de recueil envisagées sont-elles fiables ?

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.
Comment avoir accès à ces informations ?

L'accès au terrain est une étape délicate, notamment lorsqu'il s'agit de dirigeants confrontés à de nombreux stimuli et dont le temps est extrêmement contraint. Par ailleurs, cet accès au terrain pouvait être interrompu à tout moment, compte tenu de la sollicitation quotidienne et contraignante pour nos dirigeants sur une période d'un mois, ou pour des raisons indépendantes de notre volonté (départ d'un dirigeant,...). Il fallait donc s'entourer de précautions à ce sujet.
Le seul impératif qui se présentait alors à nous était de convaincre le dirigeant de l'intérêt de la recherche (présentée comme une étude sur la gestion de leurs priorités et un moyen de prendre du recul par rapport à toutes les préoccupations auxquelles ils sont confrontés) et de leur indispensable implication "sans faille", afin qu'ils participent à l'étude pendant la durée nécessaire et sans omettre un seul jour de rapporter le contenu de leur agenda décisionnel .

Une autre condition essentielle de la qualité de la recherche était l'établissement d'une relation de confiance très étroite entre le dirigeant et le chercheur[47]. Ils devaient en effet retranscrire l'intégralité de leurs préoccupations décisionnelles chaque jour et s'exprimer ensuite très librement sur leur agenda décisionnel.

4.3.1.2. Les principes à respecter dans le dispositif de recueil

Deux principes ont été retenus pour répondre aux questions relatives à l'élaboration du dispositif de recueil d'informations.

a) L'observation de l'agenda décisionnel en temps réel

Cette observation "en direct" était un impératif, pour éviter les biais de rétrospection, et sur un temps suffisamment long pour pouvoir y saisir et analyser des mouvements.
La réponse écrite quotidienne des dirigeants ainsi que la fréquence d'interaction avec eux (5 entretiens en un mois) ont quasiment annihilé ce biais.
L'unité d'analyse retenue étant le portefeuille de préoccupations décisionnelles, il nous fallait également être capable d'appréhender les préoccupations décisionnelles du dirigeant dans leur ensemble. Nous ne devions en aucun cas chercher à étudier chaque préoccupation individuellement, ce qui aurait constitué un artifice inutile.

b) Reconstituer chaque jour l'agenda décisionnel du dirigeant à partir de leurs formulations et de nos observations

Pour évaluer l'ordre hiérarchique et les évolutions des préoccupations décisionnelles du dirigeant, nous nous sommes appuyés sur plusieurs sources.
En effet, les choix épistémologiques évoqués dans le chapitre précédent nous poussaient à avoir recours au discours des acteurs. Nous avons donc cherché à saisir leurs intentions et interprétations de la réalité dans laquelle ils décident.
Pour cela, la connaissance du contexte était indispensable. Nous nous sommes alors entretenus avec la secrétaire de direction et/ou des collaborateurs du dirigeant dans

---

[47] Les dirigeants ne devaient pas non plus connaître personnellement le chercheur, ce qui aurait pu introduire des biais dans les résultats.

l'organisation étudiée. Le recensement et la caractérisation des préoccupations (notamment leur source) à travers les questionnaires quotidiens mais aussi les entretiens hebdomadaires se sont à ce propos avérés très utiles.

Notons enfin que chaque cas a fait l'objet d'une validation auprès des dirigeants interrogés.

Penser au recueil d'informations nécessite également de se poser la question du nombre de cas à envisager dans la recherche et de leurs critères de sélection avant de passer aux méthodes proprement dites de collecte des données.

4.3.2. L'échantillon

Nous exposons dans cette partie le processus de sélection des cas. A partir du cadre conceptuel, de l'étude exploratoire et de l'objet de recherche, nous déterminons le nombre de cas à étudier ainsi que les critères de sélection des cas.

4.3.2.1. Le choix d'étudier plusieurs cas

Nous nous sommes très vite posés la question classique dans le cadre d'une recherche s'appuyant sur des études de cas (Eisenhardt, 1989 ; Miles et Huberman, 1991 ; Yin, 1985) de savoir s'il était plus opportun d'étudier un ou plusieurs cas. Fallait-il étudier un seul président directeur général dans son organisation ou en sélectionner plusieurs ?

D'un côté, Yin (1990 : 47) prétend que "le cas unique peut représenter une contribution significative à la connaissance et à la construction de théorie". Mais d'un autre côté, le choix de la démarche de la théorie « enracinée » implique d'en étudier au moins deux pour pouvoir appliquer le principe de comparaison qui est le nôtre. La comparaison entre cas peut permettre de développer un modèle fournissant une explication de chaque cas, sans pour autant effacer les différences entre cas. En outre, l'étude de plusieurs cas permet d'éviter le caractère idiosyncratique généralement reproché à

l'étude d'un cas unique, surtout que le contexte est dans notre recherche une donnée très importante.

Dans le premier cas, on peut dire qu'un unique cas favorisera un travail en profondeur très riche, permettant au chercheur de s'imprégner du contexte, de faire des découvertes importantes. En revanche, cet unique cas peut faire l'objet d'une erreur dans l'évaluation de l'importance d'une variable ou d'un événement (Forgues, 1993). On ne peut en effet évaluer véritablement la rareté d'un phénomène ou au contraire son caractère anodin lorsqu'on se base sur un seul cas, dans un seul contexte. Par exemple, à l'issue de l'étude exploratoire, nous ne pouvions en aucun cas affirmer que les deux types d'agenda apparus dans cette étude constituaient un phénomène important, ni que ce phénomène n'aurait pu être interprété différemment, pris sous un autre éclairage. Inversement, ceci nous oblige également à ne pas éliminer d'emblée les faits qui peuvent nous paraître d'importance moindre.

Le deuxième reproche que l'on peut faire à l'étude d'un unique cas est celui de la généralisation des résultats. C'est notamment dans ce souci d'augmenter la validité externe[48] de l'étude que nous avons choisi d'étudier plusieurs cas.
C'est également pour répondre à notre logique de comparaison (analyse inter-cas) permettant de faire émerger un ou des schémas conceptuels types de gestion des priorités du dirigeant que nous avons fait ce choix. Van de Ven et Poole (1989) vont d'ailleurs dans ce sens en disant :

> "Dans les sciences sociales, la méthode comparative est peut-être la stratégie la plus générale et la plus fondamentale pour générer et évaluer des connaissances valides. " (Van de Ven et Poole, 1989 : 33)

On peut rajouter à cela que le recours à un cas unique s'avère justifié lorsqu'une théorie est suffisamment développée, et que le cas en question est un cas critique, susceptible

---

[48] On pourra se reporter au chapitre III, 3.2.2.2 pour une distinction entre généralisation analytique et statistique (Yin, 1989), relativisant le reproche fait à l'étude de cas sur son manque de validité externe.

d'apporter un enrichissement théorique important, conduisant souvent à une reformulation théorique ou lorsqu'il s'agit d'une opportunité pour la recherche comme des cas de nature très rare, ou des cas habituellement très peu accessibles aux chercheurs (Yin, 1985).
La théorie n'est pas suffisamment développée, et aucun de nos cas n'est ni critique, ni rare pour justifier l'étude d'un seul cas.

Notons que dans la logique de la théorie « enracinée », les cas peuvent indifféremment être étudiés successivement ou se chevaucher (Glaser et Strauss, 1967). Etant donné qu'une partie de nos analyses se faisait en même temps que le recueil des données, nous n'avons jamais étudié plus de trois cas simultanément.

4.3.2.2. Les critères de sélection des cas

Rappelons en premier lieu que nous avons fermement pris le parti de n'étudier que des dirigeants situés au niveau le plus haut de la hiérarchie dans leur organisation[49] ; on parle de président ou de président directeur général. Aucun autre acteur, même portant le titre de directeur ou proche de la direction générale, n'a été pris en compte. Comme nous l'avons déjà signalé, nous ne voulons pas limiter notre étude à celle de l'agenda d'un directeur de fonction, mais nous souhaitons pouvoir avoir une vision de l'organisation dans sa globalité - toutes les préoccupations de l'organisation-, savoir ce qui est pris en compte - les préoccupations qui deviennent préoccupations décisionnelles du président - et ce qui est rejeté, délégué par le président et pourquoi. De plus, les individus parvenus au plus haut niveau de responsabilité dans l'organisation exercent par conséquent un rôle très important dans les processus décisionnels stratégiques pour l'organisation et ont une autonomie décisionnelle élevée. Par ailleurs, c'est le président qui est le plus tourné vers l'environnement externe de l'organisation tout en étant sans cesse en interaction avec son environnement interne et c'est de lui qu'on attend des prises de décision sur des

[49] Nous avons déjà insisté sur les raisons du choix du n°1 dans l'organisation et de la PME..

problématiques particulières davantage que la conceptualisation et la mise en forme de problématiques ; c'est donc bien l'acteur qui nous intéresse pour notre étude.

Le second critère important de sélection, après le niveau hiérarchique du dirigeant, est celui de la taille de l'entreprise. L'étude des moyennes entreprises est un choix délibéré car il est reconnu que ce sont des structures où le dirigeant est davantage confronté à l'opérationnel, et à un éventail de préoccupations beaucoup plus large que dans les grandes entreprises. Il est en effet moins secondé par ses directeurs de fonction. Les dirigeants de PME et de grande entreprise ne sont, a priori, pas comparables[50], il était donc important de figer cette seconde variable.
La taille des entreprises sélectionnées est de 50 à 100 salariés.

La sélection des cas s'est faite en référence aux préconisations de Glaser et Strauss (1967) et de Yin (1990).
Les premiers notent que la découverte d'une nouvelle théorie à partir de données est facilitée par la maximisation des différences entre les groupes de comparaison, qui entraîne une maximisation des différences dans les données.
Le second précise que les cas doivent être suffisamment proches pour être comparés dans une logique de "réplicabilité".
Nous retiendrons donc dans notre recherche :

- des cas très différents entre eux (types d'organisation différents, contextes différents, secteurs d'activité différents), pour obtenir une bonne "dispersion" à l'intérieur de l'ensemble des cas étudiés,
- des cas plus comparables entre eux (les entreprises sont de taille identique et nous étudions toujours, dans un même type d'organisation, l'agenda décisionnel de deux dirigeants) pour vérifier la validité externe des résultats dans une logique de réplication,
- des cas extrêmes : une très petite entreprise (15 salariés) et une très grande entreprise (20 000 salariés), pour mettre en lumière des résultats.

---

[50] Nous tenterons de le vérifier grâce à un cas extrême : une très grande entreprise (20.000 salariés).

4.3.2.3. Construction d'un échantillon théorique et taille de l'échantillon

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).

Les auteurs préconisent que l'échantillon ne soit pas fixé à l'avance et puisse évoluer au cours du processus d'élaboration de la théorie. D'après Strauss et Corbin (1990), le chercheur choisit un premier groupe d'individus à interroger, orienté par ses questions de recherche et souvent un peu au hasard.

Les dix dirigeants observés n'ont pas été personnalisés dès le début de la période d'étude et les secteurs d'activité n'étaient pas connus au départ. Chaque fin de mois faisait l'objet d'une "négociation" et l'échantillon évoluait de deux ou trois individus tous les mois. Néanmoins, la taille de l'entreprise et le niveau hiérarchique du dirigeant sont deux variables qui ne pouvaient varier au cours du recueil des données. Les types d'organisation à observer (c'est-à-dire entreprise, association, mairie, paroisse) étaient également envisagés dès le départ.

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, ce qui constitue un échantillon de dix dirigeants.

4.3.2.4. Typologie des cas étudiés

Pour comparer les cas, il est nécessaire d'étudier des organisations de taille comparable et des acteurs de même niveau hiérarchique : le numéro 1, occupant donc la même fonction et censé exercer les mêmes rôles.
Pour observer des différences, il est utile de prendre en compte différents types d'organisations dans des secteurs et des contextes divers, et garder à l'esprit que les dirigeants sélectionnés, pris personnellement et individuellement, sont bien entendu différents dans leurs comportements, personnalité, domaines de compétence, style de direction, etc.
Les critères d'homogénéité et d'hétérogénéité sont synthétisés et décrits dans le tableau 4.1.

Tableau 4.1 : Caractéristiques de l'échantillon

HETEROGENEITE	HOMOGENEITE
Type d'organisation - Entreprise - Association - Mairie - Paroisse **Secteur d'activité** - Hôtellerie - Conseil - Chemins de Fer - Humanitaire et social - Politique **Domaines de compétence du dirigeant** - Formation initiale - Expérience professionnelle	**Taille de l'entreprise** Entreprises de taille moyenne **Niveau hiérarchique le plus élevé dans l'organisation** - Président Directeur Général d'une entreprise - Président d'une association - Maire d'une commune - Curé d'une paroisse **Fonction** **Domaine de responsabilité** **Niveau de décision**

La taille de l'organisation est une variable homogène, mais comme nous l'avons précisé, deux cas extrêmes seront par ailleurs analysés : une très petite entreprise (couponing électronique) et une très grande entreprise (travaux publics). Le tableau 4.2 présente la typologie de notre échantillon.

Tableau 4.2 : Typologie de l'échantillon

- deux PDG de PME,
- deux Présidents d'association,
- deux Maires,
- deux Curés,
- un PDG de très petite entreprise,
- un PDG de très grande entreprise.

Notre objectif est donc de répondre à la question : peut-on identifier un schéma général ou des schémas types de gestion des priorités du dirigeant, mettant en scène des dirigeants différents (n'ayant en commun que le niveau hiérarchique), d'organisations de type et de secteur différents, dans un univers stratégique qui leur est propre et face à des préoccupations décisionnelles très variées (dimension, nature, origine, etc. différentes) ?
Quelles sont les méthodes de collecte des données utilisées pour satisfaire cet objectif ?

4.3.3. Les méthodes de collecte des données

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 ; 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.
Sans être non plus une source de preuve principale, notre présence sur le terrain (plusieurs heures par semaine, lors des entretiens) a parfois fourni des informations additionnelles intéressantes.
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).

La présentation des sources de preuve principales, dans la section suivante, correspond au déroulement de collecte des données. L'entretien exploratoire précède les « fiches synthétiques » de la journée et les entretiens avec le dirigeant.

4.3.3.1. L'entretien exploratoire auprès du dirigeant

Etant donnée la difficulté du terrain, l'entretien préalable avait une importance capitale. Ce premier entretien avait pour objectif de présenter mutuellement le chercheur et le dirigeant, d'instaurer une relation de confiance entre les deux acteurs, de présenter l'organisation et son univers stratégique, d'expliciter l'objet de la recherche et son intérêt pour le dirigeant.
Seul un dirigeant qui avait répondu positivement lors de notre entrevue a finalement très vite arrêté de répondre aux questionnaires, considérant que ce travail était trop contraignant en terme de temps. Beaucoup ont proposé de faire un essai sur quelques jours. Ceux-là ont tous répondu à notre étude jusqu'à la fin et auraient, "selon eux", bien aimé continuer plus longtemps. Sur les dix dirigeants de notre échantillon, trois se sont arrêtés au bout de trois semaines (au lieu de quatre) à cause de la contrainte de temps et de la rigueur quotidienne imposée. Ceci étant, l'implication de nos dix dirigeants a été très sincèrement remarquable.
Ce premier entretien a généralement aussi été l'occasion de rencontrer la secrétaire de direction, au moment où il la chargeait, en notre présence, de nous renvoyer les

questionnaires au bout d'une semaine. Ce moment était d'une grande importance car il fallait également gagner la confiance de la secrétaire. Nous avions en effet de nombreux contacts avec elle pendant le mois d'étude ; elle était une interlocutrice privilégiée. Nous avons rencontré pour un cas une forte réticence de la secrétaire d'un dirigeant. C'est d'ailleurs le seul cas pour lequel nous n'avons pas eu de retour à la fin de la première semaine. Nous avons donc dû la rencontrer, lui expliquer l'objectif de la recherche, entretenir avec elle de très nombreux contacts téléphoniques ; elle a ensuite été d'une grande aide.

Lors de ce premier contact avec le dirigeant, la technique de l'entretien devait permettre aux dirigeants de "vaincre ou oublier les mécanismes de défense qu'ils mettent en place vis-à-vis du regard extérieur sur leur comportement ou leur pensée" (Baumard et al., 1999).
Cet entretien était semi-directif, c'est-à-dire que les thèmes que nous avions préalablement définis étaient déclinés dans un guide structuré mais très court.

La recherche était présentée comme une étude sur la gestion des priorités des dirigeants, permettant de prendre du recul par rapport à la multitude de stimuli auxquels ils sont sans cesse confrontés.
Nous avons demandé au dirigeant quelles étaient sa formation d'origine, ses différentes expériences professionnelles, ses différents niveaux de responsabilité, ses différentes fonctions, son expérience sur ce poste précisément, ainsi que son âge.
Nous lui demandions de nous présenter l'organisation dans sa structure, son secteur d'activité et son univers stratégique, donc les pressions auxquelles il pouvait être confronté en interne comme en externe.
Nous expliquions alors au dirigeant la démarche à suivre pendant le mois de collaboration et insistions fortement sur sa rigueur : quand et comment remplir le questionnaire ? Certains concepts rencontrés dans le questionnaire étaient alors explicités, et en premier lieu la signification de la préoccupation décisionnelle.
La possibilité d'interroger la secrétaire de direction était également évoquée.

4.3.3.2. Les questionnaires soumis chaque jour au dirigeant

Le questionnaire est une "fiche synthétique" des préoccupations décisionnelles de la journée. Il devait être facile et rapide à remplir par les dirigeants, et devait nous fournir les informations nécessaires pour connaître toutes les préoccupations décisionnelles du dirigeant jour par jour, leur ordre d'importance hiérarchique (pour suivre leur vie, ou leurs mouvements), faisant apparaître les priorités ainsi que la manière dont le dirigeant caractérise spontanément chacune de ces préoccupations décisionnelles (sur des critères premiers et simples énoncés à partir de la littérature et de l'étude exploratoire), ce qui aurait été difficile et rébarbatif d'aborder en entretien pour le répondant. Le questionnaire est joint en Annexe 1.

La "fiche synthétique" était donc remplie chaque soir par le dirigeant, puis l'ensemble des fiches (c'est-à-dire 5 ou 6 pour les maires et les curés) était remis au chercheur à la fin de chaque semaine. Bien-sûr, nous ne pouvions négliger l'éventuel biais de l'écrit. C'est aussi pour cette raison qu'après analyse de ces fiches synthétiques, un entretien avait lieu avec le dirigeant afin d'obtenir toutes les explications attendues sur les évolutions tracées à travers cette analyse, des réponses à d'éventuelles interrogations qui se soulevaient, et des détails sur certaines réflexions.

4.3.3.3. L'entretien centré

a) Les spécificités de l'entretien centré appliquées à notre recherche

L'objectif de l'entretien est d'obtenir à la fois un matériau discursif fiable, c'est-à-dire correspondant effectivement à ce que pense réellement la personne interviewée, et valide, c'est-à-dire conforme aux objectifs de la recherche.

Merton et Kendall (1945) recensent les spécificités de ce type d'entretien.
La première spécificité se rapporte au guide d'entretien, lequel doit permettre d'aborder tous les thèmes importants, relatifs au processus à analyser.

Nous nuançons quelque peu ces propos par rapport à notre recherche car, notre guide d'entretien relate bien-sûr tous les thèmes à analyser préalablement établis, mais, toujours conformément à la démarche de la théorie « enracinée » (Glaser et Strauss, 1967), nous avons choisi de formuler plusieurs questions totalement ouvertes en fin de questionnaire afin d'encourager à chaque entretien l'émergence de nouvelles catégories.

La méthodologie de l'entretien centré repose également sur un recueil d'informations qui fait référence à des situations concrètes dans lesquelles les personnes interrogées ont été impliquées. Nos entretiens sont en effet relatifs aux données collectées dans les questionnaires ; ils se réfèrent donc bien à des situations vécues par les dirigeants interrogés.

Enfin, et là encore nous prenons un peu de recul par rapport à la méthode, les éléments ou les structures de ces situations ont en principe déjà fait l'objet d'une analyse par le chercheur. Les auteurs vont même plus loin que le simple fait de refuser le principe de "table rase" en début de recherche. Selon eux, à l'issue de cette étape, le chercheur doit pouvoir définir un ensemble d'hypothèses par rapport au concept qu'il souhaite définir. Cette démarche serait donc de type hypothético-déductive, dans la mesure où le chercheur élabore son guide d'entretien à partir de ces hypothèses, ainsi que les informations pertinentes à recueillir.
Nous proposons d'adopter, comme nous l'avons déjà largement mentionné, une démarche beaucoup plus inductive[51] que celle définie par Merton et Kendall (1945). Nous n'avons testé aucune hypothèse, mais le fait de placer les dirigeants dans des situations réelles qui mettent concrètement en œuvre les processus de gestion des priorités devait nous permettre de faire émerger des schémas conceptuels types.

La méthode de l'entretien centré est particulièrement adaptée à la focalisation de notre recherche dans la mesure où elle permet de mettre en évidence des liens causaux entre

---

[51] Certes, nous ne sommes pas partis vierges de toute connaissance, mais nous avons suivi les préconisations d'Eisenhardt (1989) et n'avons donc émis aucune hypothèse ni défini de relations entre variables.

variables et où elle favorise le recueil d'informations sur la manière dont les dirigeants vivent des situations quotidiennes et concrètes dans leur métier, devant les multiples problèmes, données, stimuli, acteurs ... auxquels ils doivent faire face.

b) Le guide d'entretien

Ce guide est élaboré à partir des questionnaires. Un exemple d'entretien est joint en Annexe 2.

Les questionnaires étant collectés à la fin de la semaine, les entretiens avaient lieu dès le lundi, parfois le mardi, cela pour éviter les biais de mémoire.

Les questions posées étaient relatives à la chronologie reconstituée à la fin de la semaine grâce aux questionnaires ; en ce sens, elles n'étaient donc pas toujours identiques. Elles émergeaient ainsi de l'analyse des questionnaires, analyse qui révélait les points à aborder durant chaque entretien et les éventuelles précisions à apporter par le dirigeant sur certaines variables concernant quelques préoccupations décisionnelles.

Certains thèmes (émergents des résultats de l'étude exploratoire) ont été abordés à chaque entretien et pour chaque dirigeant :

- Les entrées et les sorties des préoccupations décisionnelles.

Il était impératif de savoir pour chacune des préoccupations décisionnelles que nous rencontrions pour la première fois, à quel moment elle était entrée dans l'agenda décisionnel : était-ce ou non la première fois qu'elle s'y inscrivait[52] ? Si non, que s'était-il passé entre deux inscriptions ?

Certaines questions étaient alors posées si nécessaires : lorsque le dirigeant était conscient de l'existence d'une préoccupation décisionnelle depuis un certain temps (information recueillie dans les questionnaires), mais qu'elle entrait pourtant de manière effective ou active[53] pour la première fois dans son agenda décisionnel, nous

---

[52] C'est pourquoi nous retrouvons les termes : première entrée et réentrée dans les matrices.

[53] Nous retrouvons ici le terme *actif* employé par Laroche (1991) lorsqu'il décrit les dimensions de l'agenda organisationnel.

lui demandions pourquoi. Pourquoi un temps d'attente entre l'apparition d'une préoccupation décisionnelle[54] et son inscription sur l'agenda ?
Concernant les sorties, il nous fallait savoir s'il s'agissait d'une sortie provisoire (la préoccupation décisionnelle devient ou redevient passive au niveau de l'agenda décisionnel du dirigeant, mais elle s'y réinscrira) et pourquoi, ou s'il s'agissait d'une sortie définitive et pourquoi ;

- L'origine de la préoccupation décisionnelle.

Nous demandions au dirigeant, et cela pour chacune de ses préoccupations décisionnelles, si elle émanait de contraintes internes ou externes, ou si elle naissait de ses propres intentions, volontés, choix ;

- Les interactions.

Nous avons toujours cherché à savoir si la préoccupation décisionnelle faisait l'objet ou non d'interaction, c'est-à-dire faisait intervenir un ou des acteurs. Dans cette éventualité, il était utile de préciser avec qui la préoccupation décisionnelle était partagée : s'agissait-il d'acteur(s) interne(s) ou externe(s) ;

- La reconnaissance de la préoccupation décisionnelle.

Nous avons insisté pour savoir si la préoccupation décisionnelle était manifeste (faisant l'objet d'un large consensus sur son existence : les membres de l'organisation savent que la question est traitée ; elle apparaît dans l'ordre du jour), ou latente (reconnue que par un acteur ou un très petit groupe d'acteurs dans l'organisation, comme une équipe de secrétaires par exemple, en plus du dirigeant) ;

- Le rôle du dirigeant à travers la préoccupation décisionnelle.

Chaque fois que cela était possible, nous avions une réponse au rôle spécifique joué par le dirigeant à travers la préoccupation ;

---

[54] Peut-être n'était-elle que préoccupation à ce moment et non préoccupation décisionnelle.

- La nature de la préoccupation décisionnelle.

Ce thème étant difficile à aborder dans un questionnaire, il l'était en entretien.

D'autres thèmes pouvaient émerger à chaque entretien,[55] à partir de questions ouvertes toujours posées en fin d'interview :

- Quelles sont vos "plus grandes" préoccupations ? Citez-en une ou deux uniquement. Cette question était posée au début et à la fin de l'étude,
- Quelles ont été les conditions pour qu'une situation, un événement ou un problème devienne une de vos préoccupations décisionnelles ?
- Comment opérez-vous chaque jour la sélection des situations qui deviendront vos préoccupations décisionnelles ?
- Comment avez-vous rempli les questionnaires ?
- Y a t-il des préoccupations décisionnelles qui émanent de contraintes, dont vous connaissez l'existence, mais que vous n'avez pas encore inscrit de manière active sur votre agenda décisionnel ? Pourquoi ?
- Y a t-il des préoccupations décisionnelles qui émanent de vos propres choix, volontés, mais que vous n'avez pas encore inscrit de manière active sur votre agenda décisionnel ? Pourquoi ?
- Y a t-il des préoccupations décisionnelles qui n'apparaissent pas dans ces questionnaires bien que actives, que vous ne pouvez dévoiler ?
- Avez-vous une idée de la manière dont vous avez géré vos priorités cette semaine ?

Des sources de preuve auxiliaires ont aussi été utilisées.

Les entretiens avec la secrétaire de direction ou les collaborateurs du dirigeant ont permis de recueillir des informations notamment sur la dimension charismatique du dirigeant, mais aussi sur les grands sujets qui préoccupent les membres de l'organisation : quels sont-ils et comment en entend-on parler ?

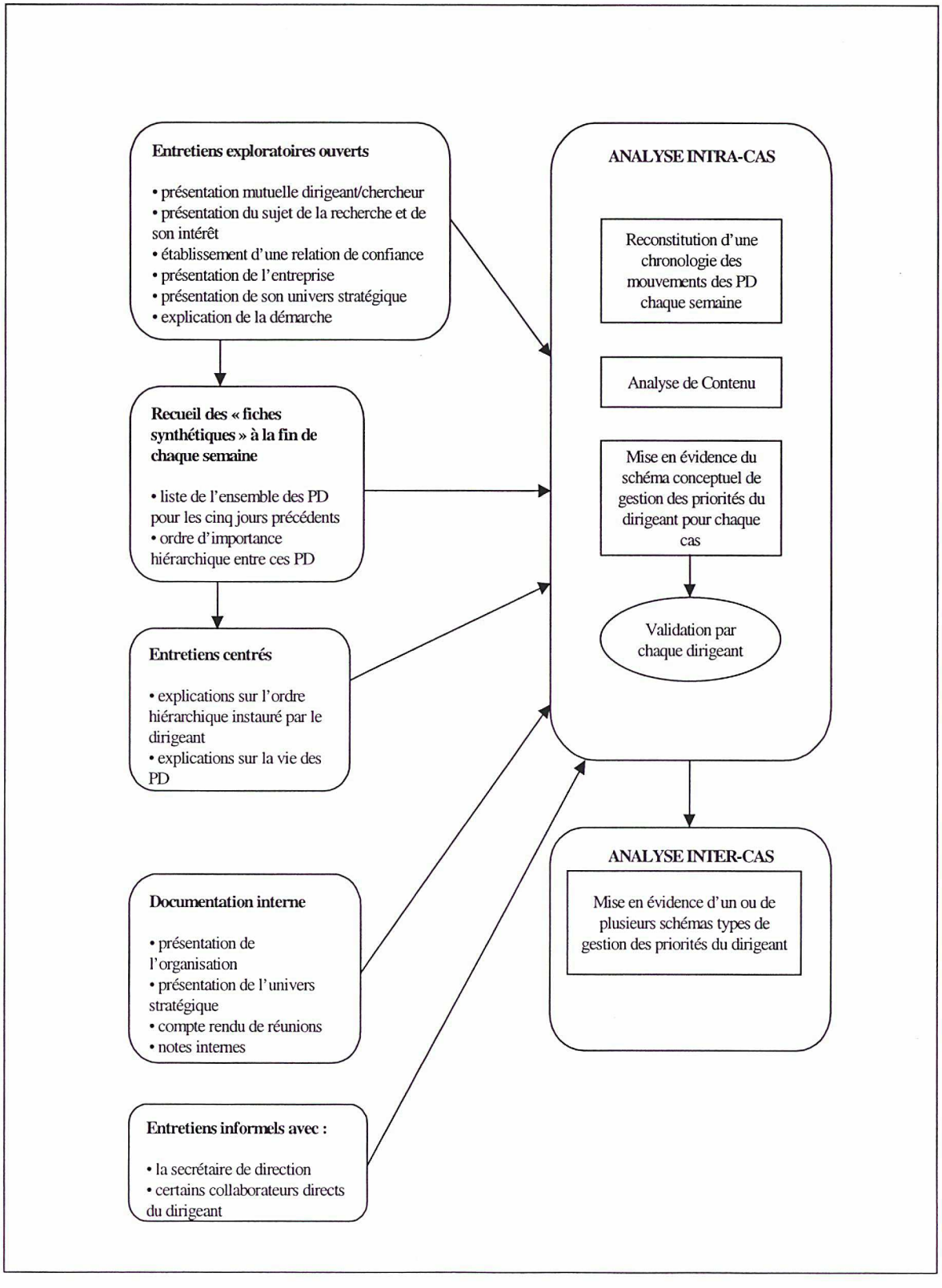
---

[55] Dans ce cas, nous veillions particulièrement à observer leur occurrence à travers les entretiens suivants auprès de ce même dirigeant ainsi que les entretiens auprès des autres dirigeants. Le cas échéant, ce thème n'était pas pris en compte.

Nous pouvions parfois avoir des renseignements sur l'agenda même (agenda physique) du dirigeant : y a-t-il de nombreux bouleversements dans la journée, etc.
Les documents internes nous ont généralement permis de mieux connaître l'organisation, son secteur d'activité et son univers stratégique.

Nous pouvons désormais synthétiser la démarche générale du recueil des informations (figure 4.2).

Figure 4.2 : Démarche générale de recueil de données



4.4. ANALYSE ET VALIDITE DES ETUDES DE CAS

Etant donnée la nature de l'étude (plusieurs cas avec une unité d'analyse), il était important de pouvoir observer des recoupements entre les données pour confronter ensuite entre les différents cas les thèmes émergents. Il nous a donc été indispensable de penser à l'analyse des données avant même de les recueillir.

4.4.1. Le choix d'une méthode d'analyse des données : l'analyse de contenu

L'analyse de contenu consiste à identifier l'occurrence de thèmes dans un matériau discursif (transcription d'entretien). On peut qualifier l'analyse de contenu que nous menons d'analyse cumulative. En effet, notre objectif est de repérer systématiquement dans l'analyse de contenu de l'entretien n l'occurrence des thèmes identifiés dans les entretiens 1, 2, ..., n-1, tout en se laissant la possibilité de découvrir de nouveaux thèmes au cours de l'entretien n (Romelaer, 1999).

4.4.1.1. Les Procédures d'analyse des données

Dans la méthodologie particulière des études multi-cas, l'analyse laisse l'opportunité de comparer des variables internes à chaque cas, de rapprocher les explications et de faire émerger un ensemble de variables formant un concept transversal aux situations. Dans ce processus, l'interprétation est à la fois intuition et appropriation progressive de la conceptualisation qui est faite des données ; le processus est donc difficile à restituer.

Pour permettre un jugement critique sur la validité interne de notre recherche, nous tentons ici de décrire très précisément nos procédures d'analyse des données (Yin, 1989 : 43). A cet effet, nous sommes guidés par Miles et Huberman (1991 : 34) qui conçoivent l'analyse des données en trois phases, phases qui forment un processus cyclique et interactif : la condensation des données, la présentation des données, et l'élaboration/vérification des résultats. Nous suivons ces étapes, qui ne sont pas

séparées temporellement de la phase de collecte des données puisque notre analyse a lieu préalablement, pendant et après le recueil des données, comme le préconisent les auteurs.

a) La condensation des données

> "La condensation des données renvoie à l'ensemble des processus de sélection, centration, simplification, abstraction et transformation des données "brutes" figurant dans les transcriptions des notes de terrain (...). La condensation est une forme d'analyse qui consiste à élaguer, trier, distinguer, rejeter et organiser les données de telle sorte qu'on puisse en tirer des conclusions finales et les vérifier."
> (Miles et Huberman, 1991 : 35)

Dans notre recherche, les premières réflexions relatives au cadre conceptuel, puis l'étude exploratoire débouchant sur une précision des questions de recherche ont été une condensation avant même le recueil des données.
Nous pouvons également citer la sélection et la centration des données recueillies à travers une trame d'entretien, et cela pendant la phase du recueil.
Vient ensuite l'analyse de chaque questionnaire (Annexe 3) à partir de codes préétablis (la liste des codes est jointe en Annexe 4). Une *fiche memo* reprenant les questions à poser à l'entretien suivant, les points sur lesquels demander davantage de détails au dirigeant, les préoccupations qui devraient réapparaître durant le mois d'étude ..., accompagne cette analyse.
Les données sont également condensées quand l'analyse de chaque questionnaire s'enrichit de l'analyse de l'entretien codé (Annexe 5). Une deuxième *fiche memo* notant la synthèse de la semaine, les questions qui se posent, les notes, les pistes de réflexion... accompagne également cette analyse "enrichie" .

b) La présentation des données

> "Pour nous, un "format de présentation" signifie un assemblage organisé d'informations qui permet de tirer des conclusions et de passer à l'action (...). Leur lecture nous permet de comprendre une situation et de faire quelque chose (nouvelle analyse ou action) basé sur cette compréhension."
> (Miles et Huberman, 1991 : 35)

L'analyse "enrichie" des questionnaires (questionnaire + entretien) fournit la base de toutes nos données (annexe 5).
La présentation de toutes ces données se fait principalement à l'aide d'un tableau représentant le contenu de l'agenda décisionnel du dirigeant, sa chronologie et sa dynamique, et d'une matrice appelée matrice des effets dont le format est proposé par Miles et Huberman (1991). La lecture et l'intérêt de ces divers outils de présentation sont explicités dans le chapitre consacré à la présentation des données. Une matrice de justification d'existence des catégories apparaît enfin en annexe 6, permettant au lecteur de lire certains passages des entretiens.
Ces différents formats de présentation restent encore lourds car nous avons fait le choix de restituer un maximum de données collectées.

c) L'interprétation des données et les résultats

> "Dès le début du recueil des données, l'analyste qualitatif commence à décider du sens des choses, il note les régularités, les "patterns", les explications, les configurations possibles, les flux de causalité et les propositions. Le chercheur compétent ne s'arrête pas à ces conclusions, gardant un esprit ouvert et critique, mais elles sont toujours là, d'abord vagues et informes, puis de plus en plus explicites et enracinées."
> (Miles et Huberman, 1991 : 36-37)

Dans notre recherche, l'analyse des données reste dans un premier temps une analyse intra-cas. Les fiches memo accompagnant les analyses des questionnaires sont un moyen de noter des "patterns" et des explications possibles. Cette analyse est aidée par

la conception d'une matrice appelée matrice des effets (Miles et Hubermen, 1991) présentée en annexe 7, reprenant à la fois les données dans leur intégralité et les éléments explicatifs de la dynamique de l'agenda décisionnel du dirigeant[56].

Dans un second temps, nous procédons à une analyse inter-cas. Cette analyse se fait sous forme de tableaux de comparaison entre tous les dirigeants étudiés, comparaison qui aboutit à l'élaboration de quatre schémas types de gestion des priorités[57].

Nous synthétisons, dans le tableau 4.3, les procédures d'analyse des données.

Tableau 4.3 : Synthèse des procédures d'analyse des données

Condensation des données
1. Cadre conceptuel 2. Etude exploratoire 3. Questions de recherche 4. Analyse des questionnaires + *fiche memo* (Annexe 3) 5. Codage des entretiens (Annexe 4) 6. Analyse "enrichie" des questionnaires (analyse du questionnaire + analyse de l'entretien codé) + *fiche memo* (Annexe 5)
Présentation des données
1. Présentation du contexte de chaque cas 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) 3. Tableau de qualification des préoccupations décisionnelles 4. Tableau de présentation des influences mutuelles entre préoccupations décisionnelles 5. Matrice de justification d'existence des catégories (Annexe 6)
Interprétation des données
1. Matrice des effets (Annexe 7) 2. Réanalyse des entretiens 3. Synthèse des résultats

A cette étape de l'étude, nous nous devons d'évaluer la recherche par rapport à deux critères que sont la validité et la fiabilité.

---

[56] Le déroulement de l'étude intra-cas est détaillé en introduction du chapitre VI.

[57] Le déroulement de l'étude inter-cas est détaillé en introduction du chapitre VII.

4.4.2. La validité de la recherche

Nous souhaitons, pour élargir et terminer ce chapitre, porter un regard critique sur la démarche méthodologique que nous avons adoptée. Ainsi, nous confronterons l'ensemble de nos choix méthodologiques à cinq tests de validité.

Il existe différents types de validité mais on peut déterminer deux préoccupations principales du chercheur : s'assurer de la pertinence et de la rigueur des résultats et évaluer le niveau de généralisation de ces résultats. Dans le premier cas, il s'agira de tester la validité du construit, la validité de l'instrument de mesure et la validité interne des résultats. Dans le second cas, il s'agira essentiellement de s'assurer de la validité externe des résultats de la recherche (Drucker-Godard, Ehlinger, Grenier, 1999 : 257).

4.4.2.1. La validité du construit

La validité du construit est devenue une de nos préoccupations dès que nous nous sommes interrogés sur l'objet de notre recherche.

Nous l'avons déjà précisé, les réponses aux questions de recherche doivent être facilitées par les outils de recueil et d'analyse des données. Avant le recueil, nous nous sommes assurés que l'unité d'analyse et le type de mesure choisis permettaient bien d'obtenir les informations nécessaires.

L'objet de recherche, la revue de littérature et l'étude exploratoire ont permis d'aboutir à un cadre conceptuel élargi, précisant à la fois les éléments de la problématique, les bases nécessaires à la construction de la méthodologie, les caractéristiques du terrain et de l'unité d'analyse. Ce sont tous ces éléments qui permettent de juger de la validité du construit.

En outre, certaines tactiques proposées par Yin (1989) ou Miles et Huberman (1991) permettent d'améliorer ce type de validité, notamment l'utilisation de différentes sources de données et la validation des cas par des acteurs clés, pour juger de la capacité de la méthodologie à mesurer les dimensions précisées dans le cadre conceptuel.

La manière dont nous pouvons juger, dans notre recherche, la validité du construit, est présentée dans le tableau 4.4.

Tableau 4.4 : Les éléments de la validité du construit

Eléments pour juger de la validité du construit ...	... dans notre recherche	Justification
Objet de la recherche Unité d'analyse Niveau d'analyse	Comment le dirigeant gère-t-il ses priorités. Le portefeuille de préoccupations décisionnelles. Le dirigeant de niveau hiérarchique le plus élevé.	Bien définir l'objet de recherche et s'assurer que l'unité et le niveau d'analyse permettent bien d'obtenir les informations nécessaires. ↓
Cadre conceptuel	- Agenda décisionnel, - Dynamique de l'agenda décisionnel, - Mode de construction et de gestion de l'agenda décisionnel dirigeant.	Objet de la recherche + revue de littérature + étude exploratoire établissent le cadre conceptuel. ↓
Caractéristiques du terrain	- Intégrer les contraintes contextuelles de chaque cas, - Avoir accès, chaque jour, à l'ensemble des préoccupations décisionnelles du dirigeant, - Saisir des évolutions dans l'agenda, - Pouvoir élaborer un cadre d'analyse des évolutions observées, qui soit adapté à la comparaison entre dirigeants.	Permet de déterminer les caractéristiques du terrain d'observation.
Sources de données multiples	- Le dirigeant (entretien exploratoire, entretiens centrés, questionnaires), - La secrétaire de direction, - Certains collaborateurs du dirigeant, - Des documents internes.	Tactiques de Yin (1989) et de Miles et Huberman (1991).
Validation des cas	Relecture et correction de chaque cas par le dirigeant lui-même.	Tactiques de Yin (1989) et de Miles et Huberman (1991).

4.4.2.2. La validité de l'instrument de mesure

Une autre préoccupation importante est de vérifier que les données que nous collectons sur le terrain rendent compte le plus précisément possible de la réalité que nous souhaitons étudier. Il est alors indispensable de s'assurer que les données du terrain assimilées à des mesures du phénomène étudié permettent de donner la

meilleure représentation possible de ce phénomène. La question est de savoir si le processus qui a permis d'obtenir cette mesure - l'instrument de mesure - permet d'obtenir des mesures fiables et valides. C'est pourquoi nous nous sommes interrogés sur la validité et la fiabilité des "fiches synthétiques" et des entretiens. Nous avons notamment pré-testé le questionnaire auprès d'un dirigeant ne faisant pas partie de l'échantillon, nous avons littéralement retranscrit les entretiens qui ont ensuite été analysés à partir d'un codage.

Nous explicitons les éléments des validité et fiabilité de l'instrument de mesure dans le tableau 4.5.

Tableau 4.5 : Les éléments de la validité et de la fiabilité de l'instrument de mesure

Eléments pour juger des validité et fiabilité de l'instrument de mesure…	**…dans notre recherche**
Validité de l'instrument de mesure - Validité des « fiches synthétiques » - Validité des entretiens	 - Les étapes du processus de catégorisation du contenu sont définies avec soin, à partir de : l'état de l'art et de l'étude exploratoire. - Les questions posées concernent bien notre problématique, - Les informations obtenues sont d'une très grande richesse.
Fiabilité de l'instrument de mesure - Fiabilité des « fiches synthétiques » - Fiabilité des entretiens	 - Le questionnaire a été pré-testé auprès d'un dirigeant qui n'a pas participé à l'étude, - Travail précis de catégorisation des données issues des questionnaires. - Les entretiens sont intégralement et littéralement retranscrits, - Les entretiens sont analysés à partir de codage.

4.4.2.3. La validité interne

Nous nous demandons ici dans quelle mesure les résultats générés par notre étude sont pertinents, et s'il peut exister des explications rivales. Dans le cadre des recherches qualitatives, on parle de précautions à prendre plutôt que de tests de validité.
Nous avons suivi certaines des "tactiques" de Yin (1989) pour tenter de renforcer la validité interne (tableau 4.6), notamment la description détaillée de la stratégie de recherche, la confrontation des résultats à la littérature et la satisfaction de la saturation du terrain.

Tableau 4.6 : Les éléments de la validité interne de la recherche

Précautions prises	Explications
Souci permanent de décrire et expliciter de manière détaillée notre stratégie d'analyse des données et ses outils.	Toutes les étapes de l'analyse sont exposées : condensation, présentation et interprétation des données. Ceci pour rendre plus transparent le cheminement permettant l'élaboration des résultats et les livrer à la critique.
Confrontation des résultats à la littérature	Les résultats de l'étude exploratoire ont été confrontés aux résultats des travaux empiriques existants, et les résultats de l'analyse inter-sites sont également mis en perspective par rapport aux travaux existants dans une discussion des résultats.
Saturation du terrain	Collecte des données large. Il s'est avéré à l'issue du recueil des données des dix dirigeants suivis que celles-ci n'apportaient plus d'informations nouvelles et que l'information marginale ne remettait pas en question les propositions obtenues.

Il faut néanmoins préciser une limite de notre recherche quant à la validité interne, limite relative à la non utilisation et non formalisation du test d'hypothèses rivales préconisé par Yin (1989 : 43) dans le bâti de l'analyse.

4.4.2.4. La validité externe de la recherche

L'appréciation de la validité de la recherche passe enfin par l'évaluation de la validité externe. Nous devons alors d'une part examiner dans quelle mesure les résultats mis en évidence sur notre échantillon peuvent être généralisés à l'ensemble de la population mère (les dirigeants de PME), et d'autre part, évaluer dans quelle mesure ces résultats pourront être réappropriés pour l'étude et la connaissance d'autres terrains.

Comme le recommandent de nombreux auteurs (Eisenhardt, 1989 ; Lincoln et Guba, 1985), nous avons choisi de recourir à plusieurs études de cas pour faire varier les caractéristiques contextuelles de la recherche et limiter les spécificités dues au choix d'un cas particulier.

Compte tenu de notre positionnement interprétativiste, nous avons déjà mis en avant le caractère idiographique de notre recherche dans la mesure où les phénomènes sont étudiés en situation et leur compréhension est relative au contexte. Ce positionnement doit cependant être conscient des "risques de conceptualisation"[58] qu'il impose à la recherche (Koenig, 1993).

Ainsi, nous avons choisi de constituer notre échantillon de huit dirigeants d'organisations diverses mais de taille identique : des PME d'environ 50 salariés et de deux cas extrêmes : une entreprise de 15 salariés et une entreprise de 20 000 salariés. Les résultats de la recherche peuvent alors être comparés en fonction des caractéristiques identiques ou différentes des cas choisis.

Par ailleurs, nous nous sommes inspirés des techniques proposées par Miles et Huberman (1991) pour réduire et analyser les données.

Les éléments qui nous ont aidé à nous assurer de la validité externe de la recherche sont exposés dans le tableau 4.7.

---

[58] Le second risque que court le chercheur qui emprunte la voie du contextualisme tient à la spécificité des résultats auxquels il parvient. L'enracinement de ces derniers est parfois tel qu'il paraît difficile de les arracher de leur terreau d'origine pour les faire fructifier sur d'autres domaines (Koenig, 1993 : 16).

Tableau 4.7 : Les éléments de la validité externe de la recherche

Eléments permettant de s'assurer de la validité externe de notre recherche	Explications
Etude multi-cas. Des cas comparables entre eux (même taille d'organisation : PME ; même niveau hiérarchique du dirigeant : n°1). Des cas très différents entre eux (deux cas extrêmes : une très petite entreprise et une très grande entreprise ; des types d'organisation différents ; des secteurs d'activité différents).	Critères de sélection des cas très précis. Les cas sont choisis de telle sorte à prédire les mêmes résultats dans un but de réplication littérale (Yin, 1989) et de manière à produire des résultats différents dans un but de réplication théorique.
Techniques de réduction des données et d'analyse des données pour passer d'une causalité locale à une causalité inter-cas.	- Matrice des effets (Miles et Huberman (1991). - Tableaux de comparaison.

4.4.3. La fiabilité de la recherche

L'évaluation de la fiabilité de la recherche et donc de ses résultats consiste à établir et vérifier que les différentes opérations d'une recherche pourront être répétées avec le même résultat par des chercheurs différents et/ou à des moments différents. Nous devons pouvoir répliquer avec exactitude notre recherche sur les différents sites étudiés. Kirk et Miller (1986) parlent de « fiabilité synchronique ».

C'est dans ce but que nous avons décrit très précisément toute la démarche de recherche, depuis l'étude exploratoire jusqu'à la présentation des résultats, en passant par la collecte des données, le codage, la présentation des données et leur interprétation.

Les éléments permettant de s'assurer de la fiabilité de la recherche sont présentés dans le tableau 4.8. Ils concernent la restitution fidèle et précise de la démarche de recherche, les techniques permettant d'augmenter la fiabilité de la recherche (présentation des données) et le contrôle de l'influence du chercheur sur son terrain.

Nous ne perturbons pas l'administration du questionnaire et ne portons aucun jugement sur les réponses apportées par le dirigeant au cours des entretiens. Cependant, nous sommes conscients que notre analyse inter-cas et les schémas types proposés en résultat sont avant tout notre propre interprétation des données.

Tableau 4.8 : Les éléments de la fiabilité de la recherche

Eléments permettant de s'assurer de la fiabilité de la recherche	Explications
Capacité et honnêteté du chercheur à décrire très concrètement le processus entier de sa recherche. Restitution fidèle et précise de notre démarche de recherche (Figure 4.1 et chapitre IV).	- Critères stricts de choix du terrain, - Procédures précises de recueil des données à travers des questionnaires et des entretiens, - Description détaillée des techniques de condensation des données, - Procédures d'analyse des données précise et détaillée : - Analyse des questionnaires avec codes préétablis, prise de notes et commentaires à travers des *fiches memo* et cela dans un format identique pour les 10 cas observés (Annexe 3), - Retranscription littérale et codage des entretiens, - Analyse "enrichie" des questionnaires (questionnaire de la semaine + entretien) accompagnée d'une *fiche memo* toujours sous un format identique (Annexe 5).
Techniques permettant d'augmenter la fiabilité de la recherche (Miles et Huberman, 1991).	- Tableau de présentation des données : contenu et dynamique de l'agenda décisionnel de chaque dirigeant, - Matrice d'analyse des données : matrice des effets (Annexe 7).
Contrôle de l'influence du chercheur sur son terrain.	- Nous ne perturbons pas l'administration du questionnaire, dans la mesure où il ne se fait pas en face à face, - Nous tentons de ne pas porter de jugement sur les réponses apportées par le dirigeant au cours des entretiens, mais, - Nous reconnaissons que la réalité observée est inévitablement le fruit de notre interprétation.

Nous pouvons enfin synthétiser ce quatrième chapitre dans son ensemble par le tableau suivant (tableau 4.9) :

Tableau 4.9 : Synthèse de la démarche de recherche et des choix méthodologiques associés, principales techniques utilisées durant le recueil de données et justifications

Démarche	Techniques de recueil des données	Justifications	Méthodologies
Etude exploratoire Approche qualitative et Démarche abductive.	- Observation passive pendant une semaine, - Entretiens tous les mois pendant huit mois.	- Compléter le cadre conceptuel issu de la littérature, - Faire émerger des premiers concepts importants, - Concevoir une méthodologie adaptée et acceptable par les dirigeants.	Analyse chronologique. (Miles et Huberman, 1991) Analyse de contenu.
Etudes de cas (Yin, 1989) Approche qualitative et Démarche abductive.	Triangulation des sources de preuve : - Premier entretien exploratoire : entretien semi-directif - Questionnaires[59] - Entretiens centrés… - … Avec réserve de plusieurs questions ouvertes.	Améliorer la validité du construit (Yin, 1990) - Présenter les acteurs, l'entreprise et la recherche, instaurer une relation de confiance. - Reconstruction de la chronologie des préoccupations décisionnelles - Mettre à l'épreuve[60] les thèmes importants issus du cadre conceptuel (état de l'art) et de l'étude exploratoire (Eisenhardt, 1989) et -faire émerger la théorie à partir des données recueillies sur le terrain (Glaser et Strauss, 1967)	Théorie enracinée (Glaser et Strauss, 1967) Eisenhardt (1989) Miles et Huberman (1991) Analyse des questionnaires et *fiches memo.* Analyse de contenu intra-cas et inter-cas, retranscription systématique et littérale des entretiens (condensation, présentation, et interprétation des données). Matrice liste des effets (Miles et Hubermen, 1994).
	Validation de chaque cas par le dirigeant.	**Augmenter la validité du construit** (Yin, 1990).	

[59] Nous rappelons qu'il s'agit de "fiches synthétiques" de la journée.
[60] Sans aucune hypothèse ni relation entre variables préétablie.

Ainsi, la connaissance préalable des travaux empiriques nous a permis de formuler un cadre conceptuel afin d'avoir une vision claire du processus à expliquer, de recenser des variables potentiellement intéressantes (première partie), et de guider le recueil et l'analyse des données.

Nous tentons de percevoir la vision qu'ont les dirigeants de leur portefeuille de préoccupations décisionnelles et de leur gestion. 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 étude exploratoire a permis d'élaborer une méthodologie adaptée pour saisir le quotidien des dirigeants, et acceptable par les dirigeants.

Nous avons ensuite réalisé une étude multi-cas (Yin, 1989), dans une démarche abductive (Blaug, 1982 ; Koenig, 1993), avec une approche qualitative inspirée de Glaser et Strauss (1967) dans sa démarche, et de Miles et Huberman (1994) dans son analyse, toujours dans un souci d'assurer la meilleure validité et fiabilité de la recherche et des résultats.

Les deux premières parties de la thèse présentant ces éléments, nous décrivons, dans une troisième partie, les observations empiriques, leur analyse et l'élaboration des résultats.

TROISIEME PARTIE : ANALYSE DES DONNEES EMPIRIQUES ET ELABORATION DES RESULTATS

CHAPITRE V : ANALYSE ET RESULTATS DE L'ETUDE EXPLORATOIRE

L'étude exploratoire, d'une durée de neuf mois (de septembre 1997 à mai 1998), a été réalisée d'une part par observation (passive) du directeur d'une usine, dans sa journée de travail, pendant une semaine, puis par des entretiens face à face réguliers, environ tous les mois. Comme nous l'avons déjà précisé, 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 également pu élaborer une méthodologie acceptable par les dirigeants permettant d'observer, chaque jour, leur portefeuille de préoccupations décisionnelles.

L'usine étant un contexte d'étude particulier, nous présentons en premier lieu l'usine dans son groupe industriel, le contexte, et le dirigeant observé (section 5.1). Nous mettons ensuite en évidence la manière dont les préoccupations décisionnelles de ce dirigeant s'inscrivent et vivent sur son agenda décisionnel (section 5.2). Nous exposons enfin les résultats de cette première étude (section 5.3).

5.1. PRESENTATION DU TERRAIN

L'activité du groupe industriel étudié s'exerce dans deux domaines. Il s'agit dans un premier domaine des fixations industrielles et pièces d'assemblage qui représentent 90% des ventes du groupe, métier dans lequel le groupe est le n°3 européen. Sous cette dénomination figurent des milliards de vis, écrous, boulons et autres pièces mécaniques destinés à quatre principaux marchés : le marché aéronautique (35 % du CA fixations), les constructeurs automobiles et leurs équipementiers, les utilisateurs de visserie-boulonnerie dans l'industrie et le bâtiment et la boulonnerie pour voies ferrées. A chaque marché correspond une filiale, dont AERON pour l'aéronautique en Europe.
Le deuxième domaine concerne le packaging pour la parfumerie et les cosmétiques, qui représente 10 % des ventes du groupe.
AERON, comme chacune des filiales du groupe, possède ses unités de production, ses techniques spécifiques et ses réseaux commerciaux. Cette structure décentralisée permet de répondre efficacement aux demandes des clients. C'est une des 5 unités de production de AERON que nous étudions.

Après plusieurs années de crise, le marché aéronautique civil aborde une phase de redressement spectaculaire.
On note en 1996 une reprise du marché aéronautique qui explique, avec l'acquisition d'une industrie américaine HI-SHEAR Corp, une augmentation du chiffre d'affaires du groupe de 17% en 1996.
La filiale AERON a dû répondre à une demande en hausse de plus de 30%.
Elle a su réagir à la forte croissance du marché aéronautique. Les recrutements et les investissements nécessaires ont été réalisés pour approvisionner les chaînes des avionneurs. Ces adaptations ont pu être réalisées dans les délais requis sans que ses résultats en soient affectés. Ceux-ci ont même progressé et ont atteint 33 Millions de Francs.

Pourtant, une incertitude demeure : est-on à la fin ou au début de l'explosion du marché aéronautique ? Les doutes quant à l'ampleur et la durée de l'importance du phénomène constituent une des préoccupations à moyen terme du dirigeant d'un site de production de AERON.
AERON compte cinq centres de production. C'est le directeur de l'usine du site 4 que nous avons observé, et dont nous avons suivi de manière régulière l'évolution des préoccupations décisionnelles dans son agenda.

Pour situer le contexte de ce centre de production au moment de l'étude, contexte qui expliquera certains aspects de l'agenda décisionnel de notre dirigeant, nous pouvons dire que l'entreprise a engagé des mesures vigoureuses d'augmentation de ses cadences de production pour faire face à l'augmentation de la demande des avionneurs. Les investissements nécessaires à l'atteinte de ces objectifs se sont élevés à plus de 6 MF ; ils permettent en outre d'élargir les compétences de l'usine. Ces lourds investissements paraissent indispensables pour faire face à la concurrence qui devient une concurrence internationale. En effet, il y a quelques années, on parlait d'"aéronautique française", voire "européenne". Aujourd'hui, on travaille sur des marchés captifs, et on cherche à vendre à l'export, pour lutter contre les concurrents étrangers.
N'omettons pas le contexte culturel. Selon les dires du dirigeant, "Nous nous situons dans une culture traditionnelle, avec ses aspects positifs et négatifs. Pour commencer par le positif, je me suis trouvé face à des travailleurs très attachés sentimentalement à leur entreprise. D'un point de vue plus négatif, j'ai senti des réticences à tout changement, quelle que soit sa nature, ainsi qu'un ancrage dans une gestion ancienne plus axée, dans l'esprit des ouvriers, sur l'argent qu'on ne dépense pas que sur ce que rapporte un franc investi".

Le directeur de cette usine est âgé de 36 ans et est en place depuis un an dans cette usine. Il est ingénieur de formation. Son expérience professionnelle se résume à un travail de consultant, puis manager, puis partner dans un grand cabinet de conseil, où il donc déjà pu exercer une activité d'encadrement d'équipes, et de direction de projets.

Un trait caractéristique et tout à fait évident de notre dirigeant, remarqué pendant l'étude et confirmé par la secrétaire de direction, fut son charisme. Il se rend chaque jour auprès des ouvriers, discute et parfois déjeune avec eux et visite les équipes de nuit une fois par mois. Cet élément est important à prendre à compte car il a influencé fort probablement les préoccupations décisionnelles et leur mouvement sur son agenda décisionnel.

5.2. ANALYSE DE L'INSCRIPTION ET DE LA VIE DES PREOCCUPATIONS DECISIONNELLES SUR L'AGENDA DECISIONNEL DU DIRIGEANT

Le plus frappant et peut-être aussi le plus intéressant dans notre observation est de constater que notre dirigeant travaille dans l'urgence et gère une succession de crises.
"Tous les jours, j'attends les coups de téléphone qui vont m'annoncer une crise et me dicter mon travail de la journée (...), ces crises sont toujours "une remise en cause de la légitimité de mon entreprise, de mon travail, et même de ma propre légitimité auprès de mes ouvriers et du groupe ; c'est aussi, mais c'est lié, une question de survie pour l'usine".
Ces crises, le temps que le dirigeant y consacre, les efforts qu'il déploie pour les résoudre, leurs effets, l'ordre dans lequel le dirigeant les traite, les personnes concernées, au bout de combien de temps intervient l'issue de la crise... ont été l'objet de nos observations quotidiennes.

Notre observation nous a permis de constater que le dirigeant saisit chaque jour des préoccupations liées aux objectifs qu'il a personnellement fixés à moyen ou long terme pour son usine, ou liées à des intentions, des choix personnels.
Ces préoccupations décisionnelles se situent toujours, sauf lorsqu'une crise se produit, sur l'agenda routinier (préoccupations ordinaires), mais aussi sur la dimension active (préoccupations très présentes à l'attention du dirigeant) et manifeste (préoccupations reconnues et large consensus sur leur existence : "ce qui est très important" nous dit notre dirigeant) de cet agenda.

Sur une semaine, 2 appels téléphoniques ont été synonymes de crise : une plainte d'un des principaux clients du groupe, et un accident du travail. Nous avons alors constaté un bouleversement immédiat dans l'agenda du dirigeant, la crise et les préoccupations qu'elle engendre (recherche d'informations, de solutions, explications, rationalisations, etc.) étant toujours les préoccupations jugées les plus importantes, situées sur l'agenda contingent (anomalies, événements exceptionnels...), amenant les autres préoccupations sur la dimension passive (le traitement du problème est suspendu ou ralenti) de son agenda.
Ces crises immédiatement prises en charge par le dirigeant proviennent toujours d'une contrainte interne (exemple de la grève des ouvriers de notre usine), ou externe (un client mécontent car non livraison de la commande, ou encore résiliation d'une commande d'airbus,...).
Nous notons qu'elles sont toujours considérées comme événements exceptionnels, urgentes, complexes, pressenties importantes (intuition du dirigeant), et exigent toujours des justifications, explications simultanées ou a posteriori de la part du dirigeant pour être reconnues, acceptées et bénéficier ainsi d'une place légitime dans l'agenda décisionnel du dirigeant.

Outre ces crises qui surviennent au jour le jour, nous notons certaines grosses préoccupations qui sont des choix propres au dirigeant et qui sont restées présentes avec plus ou moins d'intensité sur toute la durée de l'étude.

Nous présentons les préoccupations décisionnelles inscrites sur l'agenda décisionnel de notre dirigeant et les évolutions connues pendant la semaine d'observation (semaine du 06 octobre 1997) en Annexe 8.1, les grandes crises rencontrées au cours de l'étude (octobre 1997 ; novembre 1997 ; mars 1998) et les préoccupations qui en ont découlé en Annexe 8.2, ainsi que le contenu de l'agenda décisionnel du dirigeant à la fin de l'étude (mai 1998) en Annexe 8.3.
Le portefeuille de préoccupations décisionnelles et sa dynamique sont simultanément décrits et analysés.

5.3. RESULTATS DE L'ETUDE EXPLORATOIRE

Cette étude nous a permis de confirmer certains éléments émergents de la littérature : les caractéristiques (urgence, complexité, faisabilité, familiarité, nouveauté) de la préoccupation décisionnelle sont un facteur explicatif de l'inscription des préoccupations décisionnelles sur l'agenda, avec une nuance cependant. Nous pensons en effet, comme Dutton et al. (1991), ou Vidaillet (1997), que c'est la perception des préoccupations décisionnelles comme familières, urgentes, faisables, ... qui favorise leur sélection.

En revanche, il est encore difficile de dire si ces caractéristiques pourront expliquer la dynamique de l'agenda décisionnel et par là même la gestion des priorités.

Cette étude nous a également et surtout permis de faire émerger, après analyse, discussion avec notre dirigeant et validation par ce dernier, de nouveaux mécanismes explicatifs de la gestion du portefeuille de préoccupations décisionnelles du dirigeant.

5.3.1 La dimension et les caractéristiques de la préoccupation décisionnelle expliquent son inscription et sa place sur l'agenda décisionnel du dirigeant

a) Certaines caractéristiques confèrent à la préoccupation décisionnelle un caractère prioritaire

Parmi les préoccupations choisies par le dirigeant, on remarque que les préoccupations déjà saisies dans le passé (jugées familières) sont toujours placées en ordre prioritaire, alors que les préoccupations nouvelles sont toujours les dernières sur l'agenda. Néanmoins, le dirigeant intègre quand même la nouveauté dans son agenda.

Par ailleurs, les préoccupations choisies ou construites par le dirigeant et perçues par lui comme urgentes sont toujours les plus élevées dans la hiérarchie de son agenda.

On a également mis en évidence que le degré de faisabilité perçu par le dirigeant quant à ses préoccupations décisionnelles était généralement faible, ce qui contredit les

résultats des travaux empiriques dans le domaine. Il est rare que le dirigeant juge qu'une de ses préoccupations, inscrites dans son agenda décisionnel, soit faisable.

b) La crise est une priorité

Nous avons pu mettre en évidence qu'une préoccupation décisionnelle imposée par l'univers stratégique du dirigeant et considérée comme une crise est la priorité absolue du dirigeant.

En cas de crise, les préoccupations décisionnelles du dirigeant émanant de ses choix personnels, de ses intentions et volontés sont immédiatement placées à l'arrière plan dans l'agenda décisionnel, voire disparaissent le temps de la gestion de la crise.

Il ne s'agit encore ici que de constatations ; il est par conséquent difficile d'établir correctement un lien entre ces dimensions ou caractéristiques des préoccupations décisionnelles et leurs place et mouvements sur l'agenda.

5.3.2. Apparition d'interactions non systématiques entre le dirigeant et son univers stratégique

Nous avons constaté que la plupart du temps, il y a des interactions entre le dirigeant et son univers stratégique (intervention d'acteurs internes et/ou externes). Ces interactions entre individus interviennent en interne lorsque la préoccupation décisionnelle du dirigeant est reconnue par les membres de l'usine et/ou lorsqu'elle doit être acceptée par ces mêmes membres et en externe dès que la préoccupation décisionnelle implique un ou des acteurs externes.

Pourtant, ces interactions effectives, que nous avons vu se créer au cours de l'étude, n'apparaissent pas dans la littérature relative à l'agenda décisionnel individuel. Elles apparaissent, certes, dans les travaux relatant l'agenda collectif (Kingdon, 1984 ; Dutton, 1988), mais en toute logique puisqu'il s'agit d'agenda collectif.

Il existe néanmoins des situations où il n'y a pas d'interaction car le dirigeant construit une préoccupation et l'inscrit sur son agenda indépendamment des motivations ou intérêts qui peuvent être divergents des membres de l'usine. Ces non interactions peuvent donc être tout à fait conscientes et volontaires de la part du dirigeant.

5.3.3. Emergence de nouveaux concepts et de nouvelles réflexions

Cette étude exploratoire nous a permis de faire apparaître deux types d'agenda distincts au sein même de l'agenda décisionnel du dirigeant, auxquels nous associons deux noms distincts : l'agenda « imposé » et l'agenda « maîtrisé ». Cette constatation soulève bien évidemment des interrogations.

a) Un agenda "imposé"

Les contraintes imposées par l'univers stratégique du dirigeant, la gestion quotidienne de la succession de crises auxquelles notre directeur d'usine doit faire face lui imposent une partie de son agenda décisionnel. S'il ne se préoccupe pas de ces questions, c'est la vie et la légitimité de son usine qu'il met en jeu, et par-là même sa propre légitimité.

b) Un agenda "maîtrisé"

L'agenda maîtrisé est celui qui naît des propres choix, volontés ou intentions du dirigeant. Il peut également s'agir de constructions du dirigeant.

L'agenda maîtrisé se construit, en partie, lorsque le dirigeant choisit lui-même d'inclure certaines préoccupations sur son agenda décisionnel, par choix personnel, parce qu'il est le dirigeant, et parce qu'il souhaite construire un agenda cohérent, révélateur d'un ensemble de représentations communes, en vue de légitimer son statut, son rôle, ses décisions et ses actions passées, présentes et/ou futures.

Par ailleurs, nous remarquons que l'agenda imposé alimente en partie le deuxième type d'agenda lorsque le dirigeant choisit d'y inscrire des préoccupations davantage liées à des activités relationnelles, voire symboliques quand il juge utile d'expliquer, justifier ou rationaliser ses décisions ou actions par rapport à une préoccupation imposée.

Nous constatons par exemple que c'est souvent pour répondre à la crise sans trop de heurts que le dirigeant doit construire et gérer un agenda maîtrisé. Dans chaque crise, on retrouve un agenda maîtrisé intimement lié à l'agenda imposé.
Prenons l'exemple d'une crise vécue pendant l'étude : la non livraison d'une commande d'un client très important. Notre dirigeant a interprété cette situation comme urgente ; elle engendre une préoccupation décisionnelle de premier ordre (dans l'agenda décisionnel "imposé") qui se situe sur la dimension stratégique et active de l'agenda[61]. Cette situation peut remettre en cause certaines actions ou certaines personnes et même impliquer des conséquences graves pour le futur de l'industrie, puisque la perte de ce client serait dramatique. Les décisions et/ou actions qui en découleront pourront alors mettre en péril à la fois la légitimité du dirigeant et celle de son entreprise. Dans ce cas, les préoccupations décisionnelles du dirigeant, au niveau de son agenda "maîtrisé", seront de faire en sorte que les décisions prises concernant la crise reçoivent l'approbation des membres de l'entreprise. Il devra donc faire en sorte que cette préoccupation décisionnelle soit située sur la dimension manifeste de son agenda décisionnel "maîtrisé" (caractère reconnu des problèmes et consensus large sur leur existence).

Ainsi, nous proposons l'existence de deux types d'agenda. Cela implique que certaines préoccupations décisionnelles sont inscrites sur l'agenda décisionnel et y vivent cnformément aux propres intentions et choix du dirigeant, tandis que d'autres y sont inscrites par obligation.

---

[61] Cf. Les dimensions de l'agenda décisionnel (Laroche, 1991) dans la revue de littérature (p.63).

5.3.4. L'élaboration d'une méthodologie pour une étude multi-cas

L'étude exploratoire nous a donné le sentiment que la dynamique du portefeuille de préoccupations décisionnelles ne peut s'analyser de manière efficace que par la connaissance des évolutions quotidiennes des préoccupations.

Nous avons en effet pu, au cours de cette étude, juger de deux méthodes d'observation : l'observation passive et les entretiens semi-directifs à intervalle d'un mois, ce qui nous a permis de constater le contraste entre ces deux types de données recueillies.
Pour percevoir la vision qu'un dirigeant a de son portefeuille de préoccupations décisionnelles, mais aussi l'évolution de ce portefeuille au jour le jour, l'observation passive procure de toute évidence des données très riches. Nous avons pu apprécier le retour d'information quotidien, donnant l'impression de « tout voir ».
En revanche, cette méthode s'avère très difficile à mettre en place car elle est difficilement acceptable par les dirigeants, l'observation impliquant la présence ininterrompue du chercheur à leurs côtés.
Il est donc nécessaire d'envisager une méthodologie autre que l'observation directe, mais capable de témoigner, chaque jour, du portefeuille de préoccupations décisionnelles du dirigeant.

Les entretiens semi-directifs espacés d'un mois environ nous ont ensuite donné le sentiment de recueillir des données moins riches par rapport à notre objet de recherche, et en tout cas inaptes à reproduire ce type d'évolution. En effet, nous nous sommes très vite rendus compte que des informations très importantes étaient perdues au cours des semaines séparant deux entretiens. De nombreuses évolutions n'étaient pas saisies (car l'agenda décisionnel du directeur d'usine bouge de manière incessante) et certaines ne pouvaient être expliquées en raison du biais de mémoire.
C'est une des raisons qui nous a poussés à élaborer une méthodologie permettant de recueillir les informations relatives aux préoccupations décisionnelles quotidiennes du dirigeant.

Cette étude exploratoire nous a ainsi permis de faire émerger de nouveaux concepts, un agenda "imposé" et un agenda "maîtrisé", qu'il convient maintenant d'approfondir.
Elle nous a également permis, à ce stade de la recherche, d'envisager une méthodologie pertinente pour les études de cas. Le récit des études de cas, leur présentation et leur analyse, est décrit dans le chapitre qui suit.

CHAPITRE VI : OBSERVATIONS ET ANALYSES INTRA - CAS

Ce chapitre a pour but de présenter le plus clairement possible l'intégralité des données recueillies. Nous pensons, en effet, que la diversité et la multitude des données en font la richesse et aident à la compréhension du problème posé. Ainsi, toutes les données recueillies sont exposées, la plupart dans cette partie, les autres dans les annexes.

Nous souhaitons introduire ce chapitre en exposant notre mode de présentation et d'analyse des données. Chaque cas est ensuite individuellement analysé selon la même logique, en vue d'une analyse inter-cas.

INTRODUCTION : LE MODE DE PRESENTATION ET D'ANALYSE DES DONNEES

Afin d'en simplifier la lecture, nous avons choisi de décrire le contenu et la dynamique de chaque agenda décisionnel sous la forme d'un tableau. Ce tableau reprend l'ensemble des préoccupations décisionnelles (PD) du dirigeant, fait apparaître ses priorités (lorsque la préoccupation est notée 1ère), montre à quel moment précis apparaît chacune de ces préoccupations, et comment elles évoluent et vivent ensemble. Prenons un exemple fictif : contenu et dynamique de l'agenda décisionnel du PDG X tableau 6.1)

Tableau 6.1 : Contenu, chronologie et dynamique de l'agenda décisionnel du PDG X (fictif)

Contenu de l'agenda décisionnel	Chronologie des PD	Dynamique de l'agenda décisionnel

	Intitulé des Préoccupations Décisionnelles (PD)	Jours d'entrée des PD	Détails sur les entrées et sorties des PD	Place hiérarchique des PD
1	Dossier client ABC		cst dps 3 sem[62] non prévue le matin	
	- Négociation avec le client	15 nov	1ère entrée	1ère/4
	- Rappeler le client	17 nov		4ème/4
	- Revoir le contrat	18 nov	sortie définitive	1ère/6
2	Nouvelle organisation			
	- Restructuration	15 nov	réentrée	2ème/4
	- Annonce de la réorganisation	17 nov	sortie provisoire	1ère/4

Comment lire ces données ?

Les numéros de la colonne de gauche correspondent au nombre de préoccupations décisionnelles. Ils correspondent à l'ordre d'apparition dans le temps des préoccupations décisionnelles. Suivant les dirigeants, nous observons de 9 à 55

---

[62] Conscient depuis 3 semaines.

préoccupations décisionnelles sur la période d'étude. Dans notre exemple, nous ne faisons apparaître que les deux premières préoccupations décisionnelles, mais le PDG X aurait eu en réalité 11 préoccupations décisionnelles du 15 novembre au 18 novembre[63].

La préoccupation décisionnelle "client ABC" est nommée préoccupation décisionnelle 1 et notée PD1. Elle s'inscrit pour la première fois, le 15 novembre, sur l'agenda décisionnel de Monsieur X, alors qu'elle n'était pas prévue le matin. Pourtant, le dirigeant était conscient de l'existence de PD1 depuis 3 semaines. Le 18 novembre, elle sort définitivement de son agenda, le dossier ne faisant plus partie de ses préoccupations décisionnelles.

Le 15 novembre, Monsieur X classe PD1 : 1ère/4. Cela signifie que le 15 novembre, Monsieur X a inscrit 4 préoccupations décisionnelles sur son agenda décisionnel, et qu'il a considéré que PD1 était la plus importante des 4 préoccupations ; c'était, le 15 novembre, sa priorité.

Le 17 novembre, PD1 diminue dans l'ordre d'importance hiérarchique, puisqu'elle devient la préoccupation décisionnelle la moins importante, parmi les 4 préoccupations de la journée (4ème/4).

Le 18 novembre, elle redevient une priorité. PD1 est considérée comme la préoccupation décisionnelle la plus importante parmi les 6 préoccupations décisionnelles de la journée (1ère/6).

La "réorganisation" est nommée préoccupation décisionnelle 2 (PD2). Elle entre de nouveau (réentreé) sur l'agenda décisionnel le 15 novembre. Nous ne l'avons pas vu se réinscrire sur l'agenda au-delà du 17 novembre, mais nous savons qu'elle n'en est sortie provisoirement. Elle fait toujours partie des préoccupations décisionnelles du dirigeant, mais elle est "en attente", elle se réinscrira sur l'agenda ultérieurement.

---

[63] Le 15 novembre : PD1, PD2, PD3, PD4.
Le 17 novembre : PD1, PD2, PD5, PD6.
Le 18 novembre, PD1, PD7, PD8, PD9, PD10, PD11.

Comment analyser ces données ?

Au vue de cette matrice, nous sommes immédiatement interpellés par les mouvements de la PD1. Nous nous interrogeons sur la journée du 17 novembre et cherchons quelles sont les préoccupations décisionnelles qui sont plus importantes qu'elle. En l'occurrence ici, la priorité du dirigeant X, le 17 novembre, est la préoccupation PD2. Qu'a-t-elle de "plus" que la préoccupation PD1, d'autant plus que le 15 novembre, PD1 était plus importante que PD2 ?

Pour répondre à ces questions, nous caractérisons chaque préoccupation décisionnelle sur des caractéristiques issues des questionnaires et des entretiens (voir matrice des effets en annexe 7). Nous avons en effet demandé au dirigeant si la préoccupation décisionnelle était de court, moyen ou long terme[64], si elle était urgente, assimilée à une menace, à une crise ou à une opportunité, si elle était contingente (caractère exceptionnel de la préoccupation) ou routinière. Nous lui avons demandé si elle lui était familière (il a déjà été confronté à un même problème), s'il prenait plaisir à y réfléchir, s'il la jugeait faisable (la solution est connue et disponible), si elle appartenait à son domaine de compétence (formation initiale et expérience professionnelle)[65] et s'il s'était déjà fortement engagé dans cette préoccupation[66].

Nous qualifions ensuite chaque préoccupation décisionnelle en regardant sa dimension. Nous la qualifions ainsi d'*active* ou de *passive*, de *manifeste*, *latente* ou *cachée*, et de *imposée* ou de *maîtrisée*.

Ces qualifications sont explicitées dans le tableau 6.2, le lecteur pouvant s'y référer pendant la lecture des cas.

---

[64] D'après les dirigeants observés, la préoccupation de court terme doit être réglée dans la semaine, la préoccupation de moyen terme doit être réglée dans le semestre, et la préoccupation de long terme, dans l'année ou au-delà.

[65] Chaque dirigeant nous ayant procuré son curriculum vitae, nous connaissons leur formation et leur expérience professionnelle. Nous nous y référons chaque fois que nous parlons de leur domaine de compétence.

[66] Les définitions de ces caractéristiques sont issues de la revue de la littérature.

Tableau 6.2 : Les qualifications des préoccupations décisionnelles

Dimension de la PD[67]	Abréviation	Définition
active	**PD ACT**	PD inscrite de manière effective sur l'agenda décisionnel ; elle est au premier plan.
passive	**PD PAS**	PD qui n'apparaît pas dans les questionnaires car non inscrite sur l'agenda décisionnel ; elle est "suspendue", en attente.
manifeste	**PD MAN**	PD reconnue dans l'organisation. Elle fait l'objet d'un large consensus dans l'organisation ; quiconque sait que la PD est traitée par le dirigeant.
latente	**PD LAT**	Le dirigeant partage la PD avec un seul acteur dans l'organisation, ou un très petit groupe d'acteurs.
cachée	**PD CACH**	PD non dévoilée dans l'organisation.
imposée	**PDI**	PD née de contraintes internes ou externes.
maîtrisée	**PDM**	PD née des propres choix, volontés, intentions du dirigeant.

Nous rappelons que cette qualification résulte à la fois des questionnaires et des entretiens.

Toutes ces données sont reprises et complétées dans des matrices (annexes 7), appelées matrices des effets (Miles et Huberman, 1994). La présentation des données y est enrichie par la nature de chaque préoccupation décisionnelle politique, stratégique, sociale ...), le rôle du dirigeant à travers ces préoccupations (décideur, négociateur ...), ainsi que d'explications et de commentaires.
Bien qu'elles apparaissent en annexe, ces matrices sont très importantes, et nous insistons sur ce point, car elles sont notre principal outil d'analyse.

Nous pouvons alors nous intéresser à la fois au portefeuille de préoccupations décisionnelles du dirigeant, et au sein de ce portefeuille, à ses priorités.

---

[67] Les dimensions *active*, *passive*, *manifeste*, et *latente* sont issues de la revue de la littérature.
La dimension *cachée* de la PD est issue des analyses de cas.
Les dimensions *imposée* et *maîtrisée* de la PD sont issues de l'étude exploratoire.

Les premières analyses de cas nous ont peu à peu amené à mettre en évidence des "facteurs" nous obligeant à réanalyser les premiers cas. Ce n'est qu'à partir du 6ème cas que nous n'avons plus rien vu émerger de nouveau.

Nous souhaitons donner dès à présent une définition de ce que nous entendons par "facteurs", pour faciliter la compréhension de la lecture des cas.

Les facteurs "récurrents" sont ceux qui caractérisent le mieux le portefeuille de préoccupations décisionnelles d'un dirigeant, c'est-à-dire qu'une question ou un problème qui dispose d'un et a fortiori de plusieurs de ces facteurs aura toutes les chances d'être introduit sur l'agenda décisionnel et de devenir ainsi préoccupation décisionnelle.

Pour identifier les facteurs récurrents, nous comptons combien de préoccupations disposent d'une caractéristique (familiarité, menace ...). Par exemple, si le dirigeant note : "cette préoccupation appartient à mon domaine de compétence" pour 38 de ses 40 préoccupations décisionnelles, nous en déduisons que la caractéristique "domaine de compétence" est un facteur "récurrent" ; c'est très certainement quelque chose qu'il privilégie dans la sélection de ses préoccupations décisionnelles.

Le facteur "absolu" est celui qui fait systématiquement d'une préoccupation décisionnelle une priorité.

Si un des facteurs absolus accompagne une préoccupation décisionnelle, elle devient priorité, ce qui explique des bouleversements sur l'agenda décisionnel du dirigeant. Une préoccupation décisionnelle qui aurait plus d'un facteur absolu passerait, bien-sûr, devant cette dernière.

Prenons l'exemple de la "nature politique" de la préoccupation comme facteur récurrent et de la "crise" comme facteur absolu. Une préoccupation d'ordre politique sera, au quotidien, préférée aux autres, et aura plus de chances de s'inscrire sur l'agenda, mais cela ne signifie pas que toute préoccupation de nature politique sera une priorité. En revanche, toute crise sera inévitablement une priorité.

Au fur et à mesure de l'analyse de chaque cas, nous avons également vu émerger des combinaisons entre préoccupations décisionnelles. Sans en dévoiler le résultat, nous souhaitons ici définir les termes que nous avons retenu pour qualifier ces influences

mutuelles entre préoccupations décisionnelles, cela pour permettre au lecteur de lire les cas dans l'ordre qu'il souhaite et pour faciliter la compréhension de l'analyse.
Nous entendons par préoccupation "opportune" la préoccupation qui permet au dirigeant de rendre active sur son agenda décisionnel une de ses préoccupations décisionnelles maîtrisées. Il arrive en effet que le dirigeant se serve de préoccupations dont il est à l'origine ou même de contraintes pour inscrire sur son agenda décisionnel certaines de ses préoccupations décisionnelles maîtrisées, qu'elles soient manifestes ou cachées.
A l'inverse, une préoccupation peut faire naître et rendre active sur l'agenda décisionnel une nouvelle préoccupation décisionnelle imposée, ou encore "gêner" une préoccupation maîtrisée du dirigeant, en le contraignant à la laisser passive, par exemple. Dans ce cas, nous parlons de préoccupation décisionnelle "inopportune".

Notons enfin que certaines préoccupations décisionnelles, même importantes, n'ont pas été inscrites sur les questionnaires parce qu'elles étaient passives au moment de l'étude ou parce qu'elles ne pouvaient être dévoilées. Ces préoccupations, mentionnées lors des entretiens, sont toujours prises en compte dans l'analyse.

Avant de rendre compte de l'analyse de chaque cas, nous proposons un tableau de présentation de chaque dirigeant, son organisation et ses "grandes" préoccupations au moment de l'étude (tableau 6.3).

Tableau 6.3 : Présentation synthétique des dix cas observés[68]

Dirigeant	Age	Formation	Secteur d'activité	Nombre de salariés, membres	"Grandes" préoccupations
Maire 1	62 ans	Sciences Po, droit	Administration locale	60	Sécurité
Maire 2	54 ans	Lettres et Droit	Administration locale	80	Travaux
Pdt Assoc1 (Rotary de paris)	70 ans	Polytechnique Ponts et Chaussées	Actions sociales et humanitaires	100	Motivation et cohésion des membres Actions sociales
Pdt Assoc2	59 ans	Polytechnique Ponts et Chaussées	Ferroviaire	120	Globalisation des normes internationales
Curé 1 (Paroisse de Versailles)	37 ans	ESC Rouen Maîtrise de Théologie morale	Actions spirituelles, éducatives et sociales	50	Jubilé 2000 JMJ
Curé 2	39 ans	Maîtrise de Théologie morale	Actions spirituelles, éducatives et sociales	50	Jubilé 2000
PDG PME 1 (Hôtels Bedford et de l'Arcade)	55 ans	Baccalauréat	Hôtellerie	80 + 15	Travaux de rénovation, Préoccupations patrimoniales
PDG PME 2	44 ans	Polytechnique	Conseil en marketing relationnel	52	Rachat de l'organisation par un grand groupe
PDG TGE	56 ans	Polytechnique Ponts et Chaussées	Travaux Publics	20 000	Conseils d'Administration
PDG TPE	35 ans	HEC	Couponing électronique	12	Démarcher clients, Nouvelle économie

68 Pour des raisons de confidentialité, la plupart des dirigeants nous ont demandé de ne pas inscrire le nom de leur organisation dans ce document. Ainsi, certaines organisations ne sont nommées que par un numéro (mairie 1, association 2, etc.).

6.1. LES MAIRES

6.1.1. Le Maire 1

6.1.1.1. Présentation du contexte et de l'agenda décisionnel

Ce premier cas concerne une ville des Hauts-de-Seine considérée comme ville privilégiée par son cadre, sa verdure, et ses moyens. Les habitants sont, pour la très grande majorité d'entre eux, des citoyens aisés et de statut social élevé. C'est donc un maire qui doit répondre avec beaucoup de rigueur et de prudence à la grande exigence de ses 8000 habitants, que nous avons rencontré.

Le maire actuel assure son premier mandat de maire depuis 1996, mais travaille pour la Mairie 1 depuis de nombreuses années.

Le contexte dans lequel se situe notre étude, qui s'est déroulée sur le mois d'octobre 1999, est un contexte de lutte contre l'insécurité, de révision du Plan d'Occupation des Sols, de réflexion politique au moment où Monsieur Jean Tiberi est sous le feu des médias, où la crise du RPR / RPF est à son apogée, de mise en route et de poursuite de nombreux travaux pour la ville, et sous-jacent d'événements et d'actions pour une future réélection en 2001.

La maire nous a indiqué que l'insécurité était une de ses fortes préoccupations depuis le début de son mandat car les citoyens choisissent cette ville pour sa tranquillité. Il souhaitait donc anticiper ce type de problème en menant des actions concrètes de prévention, mais il y a trois ans, les habitants de cette ville n'étaient absolument pas réceptifs à cette question car ils attendaient de leur maire davantage d'actions en faveur de l'écologie.

Aujourd'hui, des incidents se produisent de plus en plus fréquemment dans cette ville à la fois tranquille, mais aussi considérée comme une proie idéale. Ainsi, le maire entreprend une lutte contre l'insécurité, dénonçant l'éloignement du commissariat et la fermeture par le gouvernement de la gendarmerie d'une ville voisine.

Certains projets de loi semblent également inquiéter Monsieur le maire, notamment celui de Monsieur Chevènement tendant à limiter le nombre de départements en France suite à des regroupements.

Enfin, notre étude s'est déroulée au moment de ce que l'on pourrait appeler une pré-campagne électorale, faisant naître plusieurs préoccupations décisionnelles cachées. Cette pré-campagne se manifeste de différentes façons, comme des réponses à des attaques publiques contre la politique municipale, une écoute permanente à « ce qui se dit sur le maire », une période de grands travaux, une nouvelle bibliothèque, ou encore le projet d'ouverture d'une crèche.

L'étude s'est déroulée du 02 octobre au 29 octobre 1999, entrecoupée d'une semaine de vacances qui a d'ailleurs introduit sur l'agenda décisionnel la préoccupation de délégation et de passation de pouvoir.

Les préoccupations jugées les plus importantes par le maire ont quelque peu évolué au cours du mois, puisque au début du mois d'octobre ses grandes priorités étaient « la sécurité, le Plan d'Occupation des Sols, et dans une moindre mesure les élections (...). Aujourd'hui (fin octobre), à court terme, c'est le Plan d'Occupation des Sols, à moyen terme, les élections de 2001 et à long terme la loi Chevènement. Les élections, ça devient de plus en plus important et ça va s'accélérer. La loi Chevènement, c'est nouveau et c'est actuellement vraiment un souci majeur ».

Sur cette période, le maire a inscrit 32 préoccupations décisionnelles actives sur son agenda décisionnel, dont le contenu et la dynamique sont décrits dans le tableau 6.4[69].

---

[69] Nous rappelons que, conformément à notre positionnement épistémologique, nous respectons le langage des dirigeants observés, et leur écriture. Le tableau 6.4 reprend l'intitulé des PD, telles qu'elles ont été notées sur les fiches synthétiques par le dirigeant. Cela explique l'emploi de certaines abréviations, le non emploi d'articles, etc.

Tableau 6.4 : Contenu, chronologie et dynamique de l'agenda décisionnel du Maire 1[70]

Contenu de l'agenda décisionnel	Chronologie des PD	Dynamique de l'agenda décisionnel

	Intitulé des PD	Jours d'entrée des PD	Détails sur les entrées et sorties des PD	Place hiérarchique des PD
1	Incidence sur cantonales 2001 des déclarations du sénateur B. : à rencontrer	02 oct	cst dps[71] 3 ans 1ère entrée sortie provisoire	2ème/4
2	Sécurité -incidents : rencontrer maire adjoint de M., en débattre avec maires de l'ouest parisien, notamment le maire deV. -conséquence des incidents survenus au gymnase : plaintes, équipements à mettre en place -conséquences des incidents du gymnase : consulter les commerçants au cours d'entretiens informels	02 oct 03 oct 07 oct	cst dps 2 ans réentrée sortie définitive	1ère/4 1ère/3 1ère/4
3	Remise des médailles du travail - à cette occasion, message « sécurité », quel écho ?	02 oct	1ère entrée sortie définitive	3ème/4
4	Positionnement des maires de l'ouest parisien sur le problème RPR/RPF	04 oct	cst dps 6 mois non prévue réentrée sortie provisoire	1ère/5
5	Accueil de l'association pour Handicapés « quelque chose en plus » : info pour le maire adjoint de M.	02 oct	cst dps 6 mois réentrée sortie provisoire	5ème/5
6	Organisation du travail des élus et des services : communication avec S. Général, entre eux, délégation (sports)	04 oct	1ère entrée sortie provisoire	2ème/5
7	Organisation de la soirée Toyota : programme, financement	04 oct	cst dps 3 mois 1ère entrée sortie provisoire	4ème/5
8	Pressions d'un groupe pour ouvrir des salles de cinéma supplémentaires	04 oct	cst dps qq mois réentrée sortie provisoire	5ème/5
9	Travaux -avancement des chantiers à venir et en cours : mairie, maison des sports, ..., dossiers de subvention -montrer aux élus les travaux de l'été -rencontrer l'architecte des agrandissements futurs de la mairie -contrat régional / demande de subventions pour 4 projets : crèche, parking, maison des sports, carrefour Toulouse-Lautrec	03 oct 04 oct 20 oct 25 oct	cst dps 3 mois réentrée sortie provisoire cst dps 15 jours 1ère entrée sortie définitive cst dps 1 an réentrée sortie provisoire cst dps 3 mois réentrée sortie définitive	2ème/3 3ème/5 1ère/3 1ère/5

[70] Pour des raisons de confidentialité, les noms de villes voisines, personnages ou lieux sont masqués.
[71] cst dps : conscient depuis.

	Intitulé des PD	Jours d'entrée des PD	Détails sur les entrées et sorties des PD	Place hiérarchique des PD
9	-organiser déménagement temporaire du Service Emploi pendant les travaux de la mairie -entretien avec l'architecte retenu pour la nouvelle crèche -la nouvelle crèche : suite de la réunion avec l'architecte – rendez-vous avec le maire-adjoint concerné	26 oct 28 oct 29 oct	cst dps ce matin 1ère entrée sortie définitive 1ère entrée sortie provisoire	3ème/5 1ère/5 2ème/6
10	Entretien avec deux « curieux » qui contestent les travaux et leur suivi : que savent-ils ? Que ne savent-ils pas ? Comment les aider à mieux nous comprendre ?	03 oct	réentrée sortie provisoire	3ème/3
11	Bibliothèque -inauguration bibliothèque : problème de la plaque -préparer discours inauguration bibliothèque -préparation inauguration bibliothèque : modifications de la convention avec l'association, dispositions pratiques sur place, plaque inaugurale -inauguration bibliothèque -suite de l'inauguration de la bibliothèque : prévoir une journée « portes ouvertes »	 07 oct 22 oct 26 oct 28 oct 29 oct	cst dps 1 mois 1ère entrée sortie définitive 1ère entrée sortie définitive sortie définitive cst dps hier 1ère entrée sortie provisoire	 2ème/4 1ère/3 1ère/5 4ème/5 6ème/6
12	Collecte des ordure ménagères : comportement fournisseur, étude collecte sélective	07 oct	cst dps 3 mois réentrée sortie provisoire	4ème/4
13	Réunions Municipalité -préparation réunion municipalité du 07/10 : les messages forts, l'écoute, la cohésion des élus, l'ordre du jour du conseil municipal -suivi de la réunion de municipalité : relevé de décisions par le service général ; notes à laisser au 1er adjoint pour la commission des finances -réunion maire-adjoints : ce qui s'est passé depuis une semaine / urgences / préoccupations -suivi des décisions du conseil municipal	 07 oct 08 oct 19 oct 22 oct	 1ère entrée sortie provisoire 1ère entrée sortie définitive	 3ème/4 1ère/4 1ère/3 2ème/3
14	Suite du décès du Psdt P. : candidature de Monsieur J.G.	08 oct	cst dps 1 jour 1ère entrée sortie définitive	2ème/4
15	Remplacement du chef du service urbanisme : rencontrer candidat sélectionné	08 oct	1ère entrée sortie définitive	3ème/4
16	Information sur les responsabilités juridiques des élus. Participation au forum de la gestion publique.	08 oct	1ère entrée sortie définitive	4ème/4
17	Litige cinéma / journaliste « Les Nouvelles » -suivi des négociations entre le service technique et le concessionnaire du cinéma : rencontrer le maire-adjoint en charge -suite des entretiens avec journaliste « Les Nouvelles » en liaison étroite avec maire-adjoint et service technique -lettre au rédacteur en chef « Les Nouvelles » -le cinéma : réponse au sous-prefet, mission confiée au secrétaire général, réponse au rédacteur en chef « Les Nouvelles »	 19 oct 25 oct 28 oct 29 oct	cst dps 2 mois réentrée sortie provisoire cst dps 3 jours 1ère entrée sortie provisoire	 2ème/3 5ème/5 5ème/5 5ème/6

	Intitulé des PD	Jours d'entrée des PD	Détails sur les entrées et sorties des PD	Place hiérarchique des PD
18	Contact avec le directeur régional – visite au bureau de poste	19 oct	cst dps auj'hui 1ère entrée sortie provisoire	**3ème/3**
19	Négociation avec l'état pour la remise à la ville des terrains du Trapèze : rencontre avec DDE	20 oct	cst dps 2 ans réentrée sortie provisoire	**3ème/3**
20	Le point sur les problèmes d'urbanisme avec le maire-adjoint concerné	20 oct	1ère entrée sortie définitive	**2ème/3**
21	Rencontrer un conseiller municipal : problèmes de coordination, d'information, de disponibilité	22 oct	cst dps 1 sem 1ère entrée sortie définitive	**3ème/3**
22	Logements sociaux : entretien avec AMVL	25 oct	1ère entrée sortie définitive	**2ème/5**
23	Rencontre avec un propriétaire du parc de la ville	25 oct	cst dps 1 sem 1ère entrée sortie définitive	**3ème/5**
24	Dîner en ville avec personnalités CGPME : domaine T. – problème sécheresse cet été	25 oct	cst dps 2 sem 1ère entrée sortie définitive	**4ème/5**
25	Faire le point avec le secrétaire général : bibliothèque, primes du personnel, réponses à courrier	26 oct	1ère entrée sortie définitive	**2ème/5**
26	Lettre d'un conseiller municipal : organiser rendez-vous	26 oct	cst dps auj'hui 1ère entrée sortie définitive	**4ème/5**
27	Obtenir de la Poste (niveau Direction Générale) l'accord pour une boîte aux lettres « automobile » : OK, voir emplacement	26 oct	réentrée Sortie provisoire	**5ème/5**
28	Elections représentants à la Mutualité Sociale Agricole : mauvaise organisation par la préfecture	28 oct	cst dps ce matin 1ère entrée sortie provisoire	**2ème/5**
29	Essais micros à la Montgolfière	28 oct	cst dps des mois 1ère entrée sortie définitive	**3ème/5**
30	La loi Chevènement et l'intercommunalité / RV avec le sous-préfet	29 oct	cst dps 2 mois 1ère entrée sortie provisoire	**1ère/6**
31	L'école S. : rendez-vous avec les dirigeants / problème de sécurité	29 oct	1ère entrée sortie définitive	**3ème/6**
32	Révision du POS : rencontre avec Président de l'Association du Domaine T.	29 oct	cst dps 15 jours 1ère entrée sortie définitive	**4ème/6**

6.1.1.2. Analyse du portefeuille de préoccupations décisionnelles et de sa dynamique

a) Observation de l'agenda décisionnel : description et qualification des préoccupations décisionnelles

L'agenda décisionnel du maire se caractérise par de nombreuses préoccupations décisionnelles, puisqu'il en a inscrit 32 au cours des trois semaines d'étude. Parmi celles-ci, 19 ont été des préoccupations ponctuelles (elles entrent et sortent définitivement de l'agenda décisionnel le même jour), les autres sont des préoccupations à plus long terme qui s'inscrivent plusieurs fois sur l'agenda décisionnel.

Le maire semble très contraint par le court terme : "ce qui est frappant, c'est qu'on est soumis, en tant que maire, à la tyrannie de l'instant, à la tyrannie du court terme, c'est odieux. Ça m'empêche de faire ce que j'ai à faire. Par exemple, en ce moment, je devrais passer la moitié de mon temps à faire la révision du POS (Plan d'Occupation des Sols), et je n'y arrive pas. Il y a un article qui paraît dans les journaux à propos du cinéma et qui est très méchant pour la ville, et bien ça me prend deux jours, le temps de faire une réponse, parce que là j'estime que c'est moi qui dois faire la réponse, ça vous met par terre le programme de la journée".

Nous observons des grandes catégories de préoccupations décisionnelles dans lesquelles chaque préoccupation s'insère.

Quatre préoccupations décisionnelles sont des actions concrètes (travaux, bibliothèque) ou des événements (pressions contre la politique de la ville, lettre diffamatoire), qui obligent ou permettent au maire d'inscrire indirectement sur son agenda décisionnel une de ses grandes priorités : les élections municipales de 2001.

Sept préoccupations décisionnelles (réunions de municipalité, rencontres avec des élus, etc.) sont relatives à la gestion courante du personnel de mairie et à l'organisation du travail. Ce sont généralement des préoccupations ponctuelles qui se caractérisent par

du court terme. Elles sont jugées parmi les préoccupations les plus importantes, même si elles ne sont que rarement des priorités.

Cinq préoccupations décisionnelles (candidature conseil régional, RPR / RPF, candidature de Monsieur J.C., POS, loi Chevènement) se rapportent à des réflexions politiques d'ordre personnel. Parmi celles-ci, deux correspondent à deux des "grandes" préoccupations décisionnelles énoncées par le maire à la fin de l'étude : le plan d'occupation des sols et la loi Chevènement. Or, seule la loi Chevènement a été jugée priorité le jour où elle a fait l'objet d'une préoccupation décisionnelle sur l'agenda décisionnel du maire. Le plan d'occupation des sols a certes été considéré comme une préoccupation décisionnelle, mais occupait la dernière place des préoccupations dans l'ordre d'importance hiérarchique.

Enfin, la majorité des préoccupations décisionnelles du maire se rapportent à la gestion courante de la ville. Là aussi, nous retrouvons des préoccupations de court terme. Parmi les 18 préoccupations décisionnelles relatives à la gestion de la ville, la préoccupation "sécurité" fait partie des grands objectifs du maire depuis trois ans même s'il commence tout juste à pouvoir s'en occuper et donc à l'inscrire sur son agenda décisionnel. Nous constatons que toutes les actions ou événements qui vont en faveur de cette préoccupation décisionnelle sont notées priorité par le maire.

On observe une prédominance de préoccupations d'ordre social et relationnel. Sur les 32 préoccupations décisionnelles, douze sont de nature sociale et treize sont de nature relationnelle. Le métier même de maire explique bien-sûr cette dominante, mais on aurait pu s'attendre à une majorité de préoccupations purement politiques. En réalité, sur la période d'étude, parmi les préoccupations quotidiennes, seules sept préoccupations décisionnelles sont d'ordre politique, tandis que quatre sont de nature socio-politique.

Le maire a donc privilégié sur la période d'étude des préoccupations de nature sociale et relationnelle.

Enfin, certaines préoccupations n'ont pas été notées sur les questionnaires mais ont été mentionnées au cours des entretiens. Pour l'une, la raison est que le maire la laisse volontairement passive. Il s'agit d'un groupe d'individus qui fait pression pour l'ouverture d'une deuxième salle de cinéma dans la ville. Or, le cinéma de la ville 1 ne reçoit que 28000 visites par an, ce qui rend la rentabilité de cette salle peu probable. Le maire dit lui-même, à ce sujet, qu'il fait volontairement traîner les choses : "je ne suis pas très pressé parce que les élections, c'est dans un an, et si certaines choses se résolvaient d'elles-mêmes, ça m'arrangerait".
Une autre préoccupation n'a pas été notée parce qu'elle est passive, mais cette fois involontairement. La question concerne l'impact sur la ville de la lutte dans la classe politique à droite en France et notamment le clivage RPR / RPF et UDF : "Ce qui est étonnant, c'est que personne au Conseil ou en dehors n'en parle, alors que tout le monde sait que je suis RPR, que je suis le suppléant de Jean-Jacques Guillet qui est devenu le secrétaire du RPF, cassant complètement les ponts avec le RPR. Charles Pasqua, tout le monde sait que je suis en bon terme avec lui".

Comme nous l'avons précisé dans l'introduction précédente, nous qualifions l'ensemble des préoccupations décisionnelles du dirigeant en observant précisément celles qui sont imposées et celles qui sont maîtrisées.
Toutes les préoccupations décisionnelles inscrites sur l'agenda décisionnel du maire sont qualifiées dans le tableau 6.5.
Il ne s'agit ici que de préoccupations actives (PD ACT) dans la mesure où ce sont celles qui se sont inscrites de manière effective sur l'agenda décisionnel pendant la période d'étude. Les préoccupations décisionnelles passives (PD PAS) n'apparaissent pas dans ce tableau puisqu'elles sont en attente ou sorties provisoirement de l'agenda décisionnel.

Tableau 6.5 : Qualification des préoccupations décisionnelles du Maire 1[72]

PD	Intitulé de la Préoccupation Décisionnelle	Partagée / non partagée : avec qui ?
	PDM MAN ACT	
3	Remise des médailles du travail - à cette occasion, message « sécurité », quel écho ?	-partagée[73] en interne avec l'ensemble des élus
7	Organisation de la soirée Toyota : programme, financement	
9	Travaux	
11	Bibliothèque	
13	Réunions Municipalité	
27	Obtenir de la Poste (niveau Direction Générale) l'accord pour une boîte aux lettres « automobile » : OK, voir emplacement	
	PDM LAT ACT	
16	Information sur les responsabilités juridiques des élus. Participation au forum de la gestion publique	-partagée en interne avec la secrétaire uniquement
20	Le point sur les problèmes d'urbanisme avec le maire-adjoint concerné	-partagée en interne avec l'élu concerné uniquement
22	Logements sociaux : entretien avec AMVL	-partagée en interne avec l'élu concerné + avec l'externe : AMVL
23	Rencontre avec un propriétaire du parc de la ville	-partagée en interne avec quelques élus
25	Faire le point avec le secrétaire général : bibliothèque, primes du personnel, réponses à courrier	-partagée en interne avec le secrétaire général uniquement
31	L'école S. : rendez-vous avec les dirigeants / problème de sécurité	-partagée en interne avec l'élu concerné uniquement
32	Révision du POS : rencontre avec Président de l'Association du Domaine T.	-partagée en interne avec très peu d'élus
	PDM CACH ACT	
18	Contact avec le directeur régional – visite au bureau de poste	-non partagée
24	Dîner en ville avec personnalités CGPME : domaine T. – problème sécheresse cet été	-non partagée

[72] Il arrive qu'une même préoccupation décisionnelle ait deux qualificatifs à la fois ; c'est le cas quand elle apparaît à plusieurs reprises sur l'agenda décisionnel, mais pas sous la même forme. Une même préoccupation peut être cachée et active un jour, et devenir manifeste "opportune" un autre jour par exemple. Cela est détaillé dans les annexes 7 (matrices des effets).

[73] Nous entendons par "partagée en interne" avec l'ensemble du personnel, le fait que le problème est à l'ordre du jour, ql'association 2onque dans l'entreprise est capable d'en parler ; il fait l'objet d'un large consensus dans l'organisation (PD MAN).

PD	Intitulé de la Préoccupation Décisionnelle	Partagée / non partagée : avec qui ?
	PDI MAN ACT	
2	Sécurité	-partagée en interne avec l'ensemble des élus
4	Positionnement des maires de l'ouest parisien sur le problème RPR/RPF	
5	Accueil de l'association pour Handicapés « quelque chose en plus » : info pour le maire adjoint de M.	
6	Organisation du travail des élus et des services : communication avec S. Général, entre eux, délégation (sports)	
8	Pressions d'un groupe pour ouvrir des salles de cinéma supplémentaires	
11	Bibliothèque	
12	Collecte des ordure ménagères : comportement fournisseur, étude collecte sélective	
28	Elections représentants à la Mutualité Sociale Agricole : mauvaise organisation par la préfecture	
29	Essais micros à la Montgolfière	
	PDI LAT ACT	
10	Entretien avec deux « curieux » qui contestent les travaux et leur suivi : que savent-ils ? Que ne savent-ils pas ? Comment les aider à mieux nous comprendre ?	-partagée en interne avec très peu d'élus
14	Suite du décès du Psdt P. : candidature de J. G. ?	-partagée en interne avec très peu d'élus
15	Remplacement du chef du service urbanisme : rencontrer candidat sélectionné	-partagée en interne avec l'élu concerné uniquement
17	Litige cinéma / journaliste « Les Nouvelles »	-partagée en interne avec l'élu en charge uniquement
21	Rencontrer un conseiller municipal : problèmes de coordination, d'information, de disponibilité	-partagée en interne avec le conseiller municipal uniquement
26	Lettre d'un conseiller municipal : organiser rendez-vous	-partagée en interne avec le conseiller municipal uniquement
30	La loi Chevènement et l'intercommunalité / RV avec le sous-préfet	-partagée en interne avec très peu d'élus
	PDI CACH ACT	
1	Incidence sur cantonales 2001 des déclarations du sénateur B. : à rencontrer	-non partagée
11	Bibliothèque	-non partagée

Nous observons que le portefeuille de préoccupations décisionnelles du maire comporte davantage de préoccupations nées de contraintes que de préoccupations nées de ses choix personnels. Le maire doit en effet répondre à ses concitoyens, aux élus, aux services, et "à tout un tas de sollicitations qui s'imposent en permanence".

Par ailleurs, qu'il s'agisse de préoccupations imposées ou maîtrisées, elles sont presque toutes manifestes ou latentes. Très peu de préoccupations décisionnelles actives (seulement quatre) peuvent être qualifiées de cachées. Ces dernières sont très rares et ne concernent que des sujets exclusivement personnels : "quand c'est très personnel, par exemple les élections, pour des raisons de confiance, je n'en parle pas, mais ça m'arrive rarement. Par contre, ce qui m'est arrivé, c'est de décider de faire, et de le dire après".

La majorité des préoccupations décisionnelles quotidiennes du maire font l'objet d'un large consensus au niveau des élus, ou, le cas échéant, sont connues par le conseiller municipal en charge du problème soulevé.

b) La dynamique de l'agenda décisionnel

Nous observons deux constantes dans la dynamique de l'agenda décisionnel du maire. D'une part, la préoccupation décisionnelle "sécurité" (PD2) est toujours considérée par le maire comme une priorité, alors qu'elle s'inscrit trois fois sur l'agenda décisionnel. D'autre part, la préoccupation décisionnelle relative au litige entre le concessionnaire du cinéma et la mairie est toujours considérée comme la préoccupation décisionnelle la moins importante de la journée dans l'ordre d'importance hiérarchique, alors que ce problème a entraîné la parution d'une lettre menaçante pour la réélection du maire et de ses élus.

Enfin, des mouvements s'observent entre préoccupations décisionnelles. Nous observons notamment des fluctuations en terme d'importance hiérarchique pour la préoccupation "travaux" (PD9), qui se confronte selon les jours aux préoccupations "cantonales 2001" (PD1), "sécurité" (PD2), "bibliothèque" (PD11), etc...la faisant passer de priorité à préoccupation décisionnelle n°2 ou n°3.

La préoccupation "bibliothèque" (PD11) connaît aussi des bouleversements puisque de priorité pendant trois jours, elle devient préoccupation décisionnelle la moins importante.

Des mouvements similaires s'observent pour la préoccupation "réunions municipalité" (PD13). Elle est en effet préoccupation décisionnelle n°3, puis devient priorité pendant deux jours avant de redescendre préoccupation décisionnelle n°2 dans l'ordre d'importance hiérarchique.

Le grand nombre de préoccupations décisionnelles encourage certainement les mouvements des unes par rapport aux autres. Nous tentons maintenant de comprendre ces mouvements à travers la dynamique générée par des influences mutuelles entre préoccupations décisionnelles.

1. L'influence mutuelle des préoccupations décisionnelles

L'agenda décisionnel du maire fait apparaître de nombreuses combinaisons entre préoccupations décisionnelles.

Les préoccupations "opportunes" et "inopportunes" sont détaillées et explicitées dans le tableau 6.6.

Tableau 6.6 : Les combinaisons entre préoccupations décisionnelles

PD	Intitulé de la Préoccupation Décisionnelle	Influences mutuelles entre préoccupations décisionnelles
	PDM MAN "opportune"	
3	Remise des médailles du travail - à cette occasion, message « sécurité », quel écho ?	Le maire se sert de cet événement pour réveiller une préoccupation décisionnelle maîtrisée manifeste restée involontairement passive "car la mode est à l'écologie": la sécurité : "j'ai en tête ce problème de sécurité qui lui est latent, et chaque opportunité où je rencontre des gens, j'en profite pour glisser deux, trois mots sur la sécurité".
7	Organisation de la soirée Toyota : programme, financement	Le maire se sert de cet autre événement public pour rendre active une de ses fortes préoccupations décisionnelles maîtrisées cachées : sa candidature aux futures élections municipales de 2001.
9	Travaux	Le maire se sert des travaux, amélioration visible par tous, pour rendre active cette même préoccupation décisionnelle maîtrisée cachée : sa candidature aux futures élections municipales de 2001.
11	Bibliothèque	Le maire se sert de l'inauguration de la bibliothèque pour rendre active toujours cette même préoccupation décisionnelle maîtrisée cachée : sa candidature aux futures élections municipales de 2001.
	PDM LAT "opportune"	
23	Rencontre avec un propriétaire du parc de la ville	Le maire se sert de cette préoccupation pour aider une autre préoccupation décisionnelle maîtrisée à se concrétiser : la gestion de la ville : "un jeune arrivant. C'est intéressant de les rencontrer, et puis celui-là a envie de nous aider dans la gestion de la ville".
	PDI MAN "opportune"	
2	Sécurité (incidents)	Le maire profite d'incidents pour réactiver une de ses fortes préoccupations décisionnelles maîtrisées cachées : la volonté de mettre en place une police municipale. Cela lui permet aussi de rendre active une préoccupation décisionnelle maîtrisée manifeste mais restée passive : mener des actions contre l'insécurité : "l'histoire de la sécurité, j'y pense depuis 3 ans, mais je n'arrivais pas bien à le faire passer. J'avais l'impression qu'il y avait des préoccupations d'écologie. Pendant 3 ans, je n'en ai pas parlé, et c'est maintenant que je m'aperçois, maintenant que je dois faire le forcing pour avoir une police que ..."
6	Organisation du travail des élus et des services : communication avec S. Général, entre eux, délégation (sports)	Le maire profite de problèmes avec un service pour rendre active une de ses préoccupations décisionnelles maîtrisée manifeste : la ligne directrice à suivre : "il y a ces problèmes avec un service et mes choix. C'est action, réaction".

PD	Intitulé de la Préoccupation Décisionnelle	Influences mutuelles entre préoccupations décisionnelles
	PDI CACH "opportune"	
1	Incidence sur cantonales 2001 des déclarations du sénateur B. : à rencontrer	Le maire profite de ces déclarations inattendues pour faire naître et rendre active une nouvelle préoccupation décisionnelle maîtrisée cachée qui lui tient à cœur : se présenter aux élections du conseil général. : "c'est important même personnellement ce qu'il a dit parce que je ne m'étais pas présenté contre lui à la dernière élection, mais dans le cas où la loi passerait ...". Par ailleurs, cette préoccupation empêche une préoccupation imposée de naître : "il y a toujours en filigrane derrière ça le problème du déséquilibre politique du canton et de la circonscription".
11	Bibliothèque (préparation discours)	Le maire se sert de l'inauguration de la bibliothèque pour rendre active une préoccupation décisionnelle maîtrisée cachée : sa candidature aux futures élections municipales de 2001.
	PDI MAN "inopportune"	
5	Accueil de l'association pour Handicapés « quelque chose en plus » : info pour le maire adjoint de M.	Cette préoccupation "gêne" une préoccupation décisionnelle maîtrisée cachée du maire : il ne veut pas concéder un terrain pour lequel il a des projets non encore dévoilés : "le maire de M. est très impliqué dans cette association qui manque de place et me dit qu'il faut absolument qu'on fasse quelque chose. J'ai dit non parce que j'en ai besoin peut-être pour autre chose, j'en ai besoin".
	PDI LAT "inopportune"	
10	Entretien avec deux « curieux » qui contestent les travaux et leur suivi : que savent-ils ? Que ne savent-ils pas ? Comment les aider à mieux nous comprendre ?	Cette préoccupation "gêne" une préoccupation décisionnelle maîtrisée cachée du maire : sa candidature aux futures élections : "je me suis dit, ce type là, je le connais, il y a quelque chose derrière, c'est un curieux chemin qu'il prend mais c'est un chemin politique, c'est clair, il a envie de se positionner, de se faire connaître, peut-être de présenter une liste". De plus, elle fait naître et rend active une nouvelle préoccupation imposée et cachée : "leur couper l'herbe sous le pied".
17	Litige cinéma / journaliste « Les Nouvelles »	Ce litige "gêne" la préoccupation décisionnelle maîtrisée cachée du maire : sa réélection aux municipales de 2001, car une lettre "met en cause personnellement le maire et l'image de la ville".

L'analyse révèle que le maire inscrit volontiers sur son agenda décisionnel des préoccupations décisionnelles que nous qualifions d'"opportunes". Parmi les neuf préoccupations "opportunes" inscrites sur l'agenda décisionnel pendant la période d'étude, cinq sont des préoccupations décisionnelles maîtrisées. Cela signifie que le maire inscrit volontairement sur son agenda décisionnel des préoccupations qui naissent de ses propres choix et qui lui permettent de rendre actives d'autres de ses préoccupations maîtrisées manifestes ou cachées. Par exemple, il se sert d'événements comme l'organisation de la soirée Toyota (PD7), la campagne de travaux (PD9) ou l'inauguration de la bibliothèque (PD11) pour rendre active une de ses fortes préoccupations maîtrisées cachées : sa candidature aux futures élections municipales.
Il profite également de contraintes pour en faire des préoccupations qui "poussent" des préoccupations maîtrisées sur son agenda décisionnel. C'est l'exemple de la préoccupation PD1 (déclarations du sénateur) qui "réveille" une de ses préoccupations maîtrisées cachées et restée passive jusqu'à ce jour : sa candidature aux élections du Conseil Général.

2. <u>La sélection des préoccupations décisionnelles : mise en évidence de facteurs récurrents</u>

Nous mettons en évidence les facteurs récurrents, c'est-à-dire ceux qui caractérisent le mieux le portefeuille de préoccupations décisionnelles du maire.

. *Le court terme est un facteur récurrent d'inscription sur l'agenda décisionnel du dirigeant.*

Nous avons recensé 25 préoccupations décisionnelles de court terme, ce qui signifie que le maire privilégie très nettement dans son agenda décisionnel au quotidien, même si ce n'est pas un choix, des préoccupations de court terme.
Cela tient, d'après le maire, au type même d'organisation qu'il dirige : "dans une entreprise, j'ai le souvenir qu'on pouvait plus facilement dire à quelqu'un : faites ça, et je ne veux pas vous voir tant que ce n'est pas fait, alors que quand on a à faire à des élus, c'est beaucoup plus délicat, je ne peux pas dire ça à un élu. (...) Il faut être honnête, j'ai l'impression que par rapport à la vie de l'entreprise, il y a beaucoup de

choses dues à l'instantanée, et on s'en passerait bien ... mais pour étouffer ce quotidien, il faudrait une organisation forte, avec du monde et de la confiance. Il faut que les cadres suivent le dirigeant dans l'entreprise, en mairie, c'est plus difficile, tout passe par des votes".

. *Des préoccupations décisionnelles appartenant au domaine de compétence du maire.*
Nous remarquons que le maire place volontiers sur son agenda décisionnel des priorités qui font partie de son domaine de compétence. En effet, il nous a indiqué que 22 de ses préoccupations décisionnelles observées pendant l'étude faisaient partie de son domaine de compétence.

3. Lorsqu'une préoccupation décisionnelle devient une priorité : mise en évidence de facteurs absolus

Nous avons mis en évidence sur la période d'étude deux facteurs absolus qui font systématiquement d'une préoccupation décisionnelle, une priorité.

. *Le cas où le maire se sert d'une préoccupation décisionnelle imposée pour « pousser » sur son agenda décisionnel une de ses préoccupations décisionnelles maîtrisées cachées; la PDI « opportune » est une priorité.*
Nous avons observé des préoccupations imposées manifestes "opportunes" tout comme des préoccupations imposées cachées "opportunes".
La préoccupation décisionnelle "sécurité" (PD2) est en octobre 1999 une préoccupation imposée par des incidents et reconnue à la fois par l'ensemble des élus et des habitants de la ville. Elle est "opportune" car elle permet de "pousser" une préoccupation maîtrisée et cachée du maire (car non encore avouée) : volonté de mettre en place une police municipale, et permet également de rendre active une préoccupation maîtrisée pourtant reconnue : la sécurité, mais restée passive car "la mode est à l'écologie".
La préoccupation décisionnelle "mauvaise entente entre élus et services techniques" (PD6) est une préoccupation imposée et reconnue par les élus qui est "opportune" car elle rend active une préoccupation du maire maîtrisée et reconnue mais restée passive

car les occasions de l'inscrire sur l'agenda décisionnel sont rares : expliquer la ligne directrice donnée aux élus et faire un point sur l'organisation du travail.
La préoccupation décisionnelle "cantonales 2001" est une préoccupation imposée par les déclarations du sénateur B. et non dévoilée car c'est le type de sujet qui reste au niveau du maire puisqu'il ne concerne que lui et lui seul. Cette préoccupation imposée et cachée est "opportune" à la fois parce qu'elle empêche une préoccupation imposée de naître : "il y a toujours en filigrane derrière ça le problème du déséquilibre politique du canton et de la circonscription", et parce qu'elle fait naître une nouvelle préoccupation maîtrisée cachée qui jusqu'à ce jour n'était pas d'actualité : se présenter aux élections du Conseil Général.

L'encadré 6.1 présente un exemple de parcours d'une préoccupation décisionnelle, montrant la dynamique qui s'articule autour du facteur absolu : "opportunité de la préoccupation décisionnelle", et le cas échéant, autour des facteurs récurrents.

Encadré 6.1 : Exemple du parcours de la préoccupation décisionnelle PD11 (bibliothèque)

Exemple : le parcours de la préoccupation décisionnelle PD11 (bibliothèque)

le 07 octobre :
PD11 (bibliothèque) est préoccupation décisionnelle n°2 dans l'ordre d'importance hiérarchique après PD2 (sécurité), car :
le 07 octobre, PD11 = f (social ; PDI MAN ; CT), → 3 facteurs récurrents

alors que :
PD2 = f (social ; CT ; compétence), et → 3 facteurs récurrents
PD2 = F (PDI MAN "opportune") → 1 Facteur absolu

les 22 et 26 octobre, PD11 devient priorité, car PD11 devient "opportune" :
PD11 = f (social ; CT), et → 2 facteurs récurrents
PD11 = F (PDI CACH "opportune") → 1 Facteur absolu

les 28 et 29 octobre, PD11 repasse en toute dernière position dans l'ordre d'importance hiérarchique car elle n'est plus "opportune" :
les 28 et 29 octobre, PD11 = f (social ; CT ; compétence) → 3 facteurs récurrents

f : facteur récurrent
F : facteur absolu

. *La crise politique est une priorité*

Nous n'avons assisté qu'à une crise durant notre période d'observation, celle du positionnement des maires de l'ouest parisien sur le problème RPR/RPF (PD4). Il ne s'agit pas d'une crise interne à la mairie, mais d'une crise politique régionale. Cela dit, elle touche personnellement le maire, vu ses positions vis-à-vis de Charles Pasqua.
Toute crise, terme défini par le maire comme conflit politique, est une priorité qui bouleverse l'agenda décisionnel dès qu'elle survient.

Nous synthétisons les caractéristiques des préoccupations décisionnelles et des priorités du maire dans l'encadré 6.2.

Encadré 6.2 : L'agenda décisionnel et les priorités du Maire 1 : une synthèse

L'agenda décisionnel du Maire 1 se caractérise par :

les facteurs récurrents :
- des préoccupations décisionnelles de court terme
- des préoccupations décisionnelles faisant partie du domaine de compétence du Maire

la qualification de ses préoccupations décisionnelles :
- des préoccupations décisionnelles imposées manifestes (PDI MAN)
- des préoccupations décisionnelles imposées latentes (PDI LAT)

Une préoccupation décisionnelle devient une priorité
en présence d'au moins un des facteurs absolus suivants :
- préoccupation décisionnelle imposée "opportune"
- crise (politique)

Nous exposons, dans l'encadré 6.3, deux exemples montrant que le dirigeant gère ses priorités en fonction des facteurs récurrents, et notamment du nombre de facteurs récurrents, sauf les jours où il y a présence d'un facteur absolu.

Encadré 6.3 : Exemple du parcours de la préoccupation décisionnelle PD9 (travaux) et récit de la journée du 02 octobre 1999

exemple 1 : parcours de la préoccupation décisionnelle PD9 (travaux)

le 03 octobre 1999 :
PD 9 est jugée par le maire préoccupation décisionnelle n°2 dans l'ordre d'importance hiérarchique après la priorité PD2 (sécurité),
or :
PD9 = f (social ; CT ; compétence), alors que : → 3 facteurs récurrents

PD2 = f (social ; CT ; compétence), et → 3 facteurs récurrents
PD2 = F (PDI MAN "opportune") → 2 facteurs absolus

le 04 octobre :
PD9 est toujours PD n°2 dans l'ordre d'importance hiérarchique devant la priorité PD6 (organisation travail),
or :
PD9 = f (social ; CT), alors que : → 2 facteurs récurrents

PD6 = f (CT ; PDI ; compétence), et → 3 facteurs récurrents
PD6 = F (PDI MAN "opportune) → 1 facteur absolu

les 20 et 25 octobre :
PD9 devient priorité, devant PD20 (point urbanisme) et PD19 (terrains Trapèze), or :
PD9 = f (social ; CT ; compétence), → 3 facteurs récurrents
PD20 = f (relationnel ; CT ; compétence), et → 3 facteurs récurrents
PD19 = f (CT) → 1 facteur récurrent
PD9 et PD20 ont les mêmes facteurs récurrents mais cet ordre hiérarchique s'explique par le fait que la préoccupation "travaux "(PD9) fait partie des grandes priorités maîtrisées du maire, alors que le point sur les problèmes d'urbanisme avec le maire-adjoint concerné (PD20) est une préoccupation ponctuelle courante.

le 26 octobre, PD9 repasse en PD n°3 dans l'ordre d'importance hiérarchique, devant la priorité PD11 (bibliothèque) et PD25 (point avec secrétaire général), or :
PD11 = f (social ; CT ; PDI ; compétence), et → 4 facteurs récurrents
PD11 = F (PDI CACH "opportune"), → 1 facteur absolu

PD25 = f (relationnel ; CT ; compétence) → 3 facteurs récurrents

PD9 = f (social ; CT ; PDI) → 3 facteurs récurrents

exemple 2 : la journée du 02 octobre 1999

PD2 (sécurité) est la priorité du maire
PD2 = f (social ; CT ; PDI ; compétence), et → 4 facteurs récurrents
PD2 = F (PDI MAN "opportune") → 1 facteur absolu

PD1 (cantonales 2001) est PD n°2 dans l'ordre d'importance hiérarchique
PD1 = f (PDI), et → 1 facteur récurrent
PD1 = F (PDI CACH "opportune") → 1 facteur absolu
Cet ordre d'importance hiérarchique s'explique aussi par le fait que la préoccupation "cantonales 2001" (PD1) est nouvelle et apparaît alors même qu'elle n'était pas prévue, tandis que la préoccupation "sécurité" (PD2) est une préoccupation de long terme et passive depuis trois ans ; elle est donc plus familière pour le maire qui la considère ce jour priorité.

PD4 (RPR / RPF) est PD n°3 dans l'ordre d'importance hiérarchique
PD4 = f (CT ; PDI ; compétence) → 3 facteurs récurrents

PD3 (remise médailles) est PD n°4 dans l'ordre d'importance hiérarchique
PD3 = f (social ; CT ; compétence) → 3 facteurs récurrents
L'ordre prioritaire entre PD3 et PD4 tient à la préoccupation en elle-même. PD4 est une réflexion politique de fond d'une grande importance, alors que PD3 est une action très ponctuelle et non exceptionnelle.

PD5 (association pour Handicapés) est PD n°5 dans l'ordre d'importance hiérarchique
PD5 = f (social ; CT) → 2 facteurs récurrents
PD5 est la moins importante des préoccupations décisionnelles le 02 octobre, ce qui s'explique par le fait que le maire la laisse volontairement passive car elle est "inopportune" puisqu' elle "gêne" une de ses préoccupations décisionnelles maîtrisées et cachées : concéder un terrain à l'association qu'il convoite pour une chose non encore dévoilée.

En conclusion, nous pouvons dire que l'agenda décisionnel du maire se confronte à de nombreuses préoccupations décisionnelles de court terme et à une majorité de préoccupations imposées. Le maire sélectionne ses préoccupations décisionnelles essentiellement par rapport à son domaine de compétence. Nous observons une dynamique qui s'explique à travers la présence de préoccupations décisionnelles "opportunes" et "inopportunes". Outre la crise politique qui s'avère assez rare, les priorités du maire sont régies par les préoccupations "opportunes". En effet, dès que le maire peut profiter d'une préoccupation décisionnelle imposée pour rendre active et concrétiser une de ses préoccupations maîtrisées, elle est sa priorité. Les préoccupations décisionnelles maîtrisées du maire étant relatives à la bonne gestion de la commune, et directement ou indirectement à l'image personnelle du maire.

6.1.2. Le Maire 2

6.1.2.1. Présentation du contexte et de l'agenda décisionnel

La Mairie de la ville 2 est une mairie RPR des Hauts-de-Seine. Il s'agit d'une ville riche du département 92, comptant 20 000 habitants. Les citoyens sont, pour majorité, issus de niveaux sociaux élevés, et le maire doit donc répondre au même type d'exigences de la part de ses concitoyens que le maire précédemment étudié. En revanche, "la population de la ville 2 rajeunit car beaucoup de familles avec de jeunes enfants choisissent cette ville pour son cadre de vie et son environnement calme et verdoyant".

L'équipe municipale se compose, autour du maire, de 9 maires adjoints, d'un syndic du conseil, d'un questeur du conseil et de 21 conseillers municipaux.

Le maire que nous avons observé est maire de la ville 2 depuis 10 ans ; il n'est en aucun cas inquiété par les prochaines élections municipales, ce qui explique qu'aucune de ses préoccupations décisionnelles se rapporte à sa réélection.

La personnalité de ce maire influe de manière évidente sur le contenu de son agenda décisionnel. Il manifeste et concrétise en effet son charisme, son dynamisme et sa sympathie à travers bon nombre de ses préoccupations décisionnelles. Il affirme d'ailleurs qu' "une élection se fait sur la personnalité du maire à 80%. Si on s'adresse à la raison, tout juste 20% (...) Quand on s'adresse à l'affectif, près de 80% des gens reçoivent le message. Le maire est élu sur un projet et une convivialité, sur un contact". Il définit son rôle comme le représentant de l'Etat, chargé d'appliquer des textes d'Etat au niveau local, le représentant de sa commune, chargé de la gérer en levant l'impôt, en fixant et respectant un cadre budgétaire. Pourtant, dans la pratique il déclare, avec un léger sourire, être avant tout "un animateur".

Les préoccupations de ce maire dépassent la mairie et peuvent être relatives au département, à l'Etat ... En effet, il cumule de nombreuses fonctions et responsabilités, dont celle de la vice-présidence du Conseil Général, de la présidence du Bureau de l'Association des Maires des Hauts-de-Seine, du secrétariat du Syndicat Intercommunal Paris Hauts-de-Seine, ou encore de la vice-présidence de divers Conseils d'Administration.

Notre étude s'est déroulée du 21 février au 10 mars 2000. Elle se situe dans un contexte qui rend compte des deux "plus grandes" préoccupations du maire au début de l'étude. Il y a d'abord une priorité budgétaire car c'est la période où l'on sait si les investissements tiennent dans l'enveloppe budgétaire fixée ou s'il faut augmenter les taux de la fiscalité. Cette préoccupation a été non pas plus importante que les années précédentes, mais elle est restée plus longtemps dans l'agenda décisionnel du maire parce qu'une grève l'empêchait de connaître précisément les recettes fiscales de la commune. La deuxième "grande" préoccupation du maire concerne les travaux du centre culturel. En temps normal, les travaux en eux-mêmes ne devraient pas être une préoccupation décisionnelle, mais l'entrepreneur est très en retard sur le planning. Ce contretemps entraîne une cascade de soucis et font du centre culturel une préoccupation décisionnelle très importante au début comme à la fin de notre observation.

A la fin de l'étude, outre le centre culturel, la "plus grande" préoccupation du maire est celle de l'insécurité dans la ville avec la création d'une police municipale.

De nombreuses préoccupations entourent ces dernières pour constituer un agenda décisionnel de 42 préoccupations décisionnelles sur une période de trois semaines, dont le contenu et la dynamique sont décrits dans le tableau 6.7.

Tableau 6.7 : Contenu, chronologie et dynamique de l'agenda décisionnel du Maire 2

Contenu de l'agenda décisionnel	Chronologie des PD	Dynamique de l'agenda décisionnel

	Intitulé des PD	Jours d'entrée des PD	Détails sur les entrées et sorties des PD	Place hiérarchique des PD
1	Budget 2000 de la ville		cst dps[74] 3 mois	
	-les orientations budgétaires à débattre le soir en réunion du conseil Municipal	21 févr	réentrée	**2ème/6**
	-attente d'éléments financiers concernant les recettes fiscales de la commune (éléments à fournir par la trésorerie Principale)	22 févr		**3ème/5**
	-attente budgétaire pour boucler orientations 2000 – budget ville 2	23 févr		**5ème/5**
	-derniers éléments chiffrés – fiscalité 2000 transmise par services des impôts	24 févr		**5ème/6**
	-éléments budgétaires	01 mar		**5ème/6**
	-budget 2000 et délibérations du prochain Conseil	06 mar	sortie définitive	**5ème/5**
2	Modification d'éléments de délibération à présenter à la Commission Permanente du Conseil Général, l'après-midi	21 févr	cst dps 3 jours non prévue le matin 1ère entrée sortie définitive	**1ère/6**
3	Travaux Centre Culturel		cst dps 1 mois non prévue le matin	
	-avancement des travaux de la 2ème salle du Centre Culturel (retard de chantier générant visite sur place)	21 févr	réentrée	**3ème/6**
	-retard travaux Centre Culturel. Accélération chantier – multiplication équipe pour être prêt le 09 mars pour la commission de sécurité	23 févr		**6ème/6**
	-travaux Centre Culturel – retard	24 févr		**6ème/6**
	-travaux du Centre Culturel – retard	28 févr		**4ème/6**
	-travaux Centre Culturel	29 févr		**2ème/5**
	-travaux Centre Culturel	01 mar		**1ère/5**
	-travaux Centre Culturel	02 mar		**4ème/5**
	-travaux Centre Culturel	03 mar		**3ème/5**
	-travaux Centre Culturel	06 mar		**2ème/5**
	-travaux Centre Culturel	07 mar		**4ème/4**
	-travaux Centre Culturel	08 mar		**4ème/5**
	-travaux Centre Culturel	10 mar	sortie provisoire	**1ère/6**

[74] cst dps : conscient depuis.

	Intitulé des PD	Jours d'entrée des PD	Détails sur les entrées et sorties des PD	Place hiérarchique des PD
4	Assises du Sport		cst dps 3 mois	
	-réflexions sur les Assises du Sport qui se tiennent les 28 et 29 février au Conseil Général – mise en place des commissions	21 févr	réentrée	**4ème/6**
	-critères d'attribution de subventions d'investissement et de fonctionnement aux Communes par le Conseil Général – réunion et piste de préparation pour les Assises du Sport	22 févr		**2ème/5**
	-Assises Départementales du Sport – préparation, intervention	24 févr		**4ème/6**
	-préparation des Assises Départementales du Sport	25 févr		**2ème/6**
	-réflexions Assises du Sport	28 févr		**1ère/6**
	-préparation de la synthèse des Assises du Sport de l'après-midi	29 févr	sortie définitive	**3ème/5**
5	Bureau de l'Association des Maires		cst dps 15 jours	
	-ordre du jour du prochain Bureau de l'Association des Maires des Hauts-de-Seine – réunion de travail avec le directeur de l'AMD 92	21 févr	1ère entrée	**5ème/6**
	-ordre du jour prochaine réunion Bureau Assemblée Départementale des Maires	25 févr		**5ème/6**
	-Bureau des Maires – points divers	02 mar	sortie définitive	**2ème/5**
	-réunion Association des Maires : problèmes financiers Etat - Communes	07 mar	1ère entrée sortie définitive	**2ème/4**
6	Choix des travaux voirie à réaliser sur les exercices 2000 / 2001 en liaison avec l'adjoint concerné	21 févr	réentrée sortie provisoire	**6ème/6**
7	Sécurité			
	-problèmes de sécurité sur la commune, notamment préparation réunion dans résidence difficile, suite à incendie volontaire de véhicules	22 févr	réentrée	**1ère/5**
	-problème avec la justice. Application et réparation sanction par les magistrats. Insatisfaction sur le traitement judiciaire de la consommation de drogues	23 févr		**1ère/6**
	-sécurité – problèmes liés aux chiens dangereux	06 mar		**1ère/5**
	-création d'une police municipale	07 mar		**1ère/4**
	-commission de sécurité au Conseil Général	09 mar	sortie provisoire	**1ère/3**
8	Bulletin Municipal		cst dps 15 jours non prévue le matin	
	-préparation article et éditorial pour le bulletin municipal (sécurité, finances, travaux)	22 févr	1ère entrée	**4ème/5**
	-bouclage journal bulletin municipal	28 févr		**6ème/6**
	-bouclage journal bulletin municipal	01 mar	sortie définitive	**2ème/6**
9	Privatisation ou pas de la restauration scolaire du Collège B., dont le sujet figure à l'ordre du jour du Conseil d'Administration du 22 février	22 févr	cst dps 3 mois 1ère entrée sortie définitive	**5ème/5**
10	Conseil d'Administration hôpital départemental S. : projet d'établissement (réflexions à moyen terme) et budget 2000 – estimations futures	23 févr	1ère entrée sortie définitive	**2ème/6**
11	Déménagement de la bibliothèque enfants – concertation avec parents et personnel. Engagements financiers et réflexions à plus long terme sur centralisation et économie d'échelle	23 févr	1ère entrée sortie définitive	**3ème/6**

	Intitulé des PD	Jours d'entrée des PD	Détails sur les entrées et sorties des PD	Place hiérarchique des PD
12	Projets départementaux Jeunesse et Sport, en liaison avec madame l'Inspecteur d'Académie : déplacements de jeunes de 5ème à Sydney en septembre et de jeunes de CM2 aux Sables d'Olonne pour le Vendée Globe	23 févr	cst dps 3 mois 1ère entrée sortie définitive	**4ème/6**
13	Conseil d'Administration : gestion et budget du Syndicat Intercommunal Paris – Hauts-de-Seine des équipements sportifs	24 févr	1ère entrée sortie définitive	**1ère/6**
14	Affermage et délégation des services publics pour le haras de Jardy	24 févr	1ère entrée sortie définitive	**2ème/6**
15	Préparation Assemblée Générale de l'Office Municipal des Sports et budget 2000	24 févr	cst dps 15 j 1ère entrée sortie définitive	**3ème/6**
16	Education Nationale – organisation des manifestations 2000/2001 en partenariat avec l'Inspection d'Académie	25 févr	1ère entrée sortie définitive	**6ème/6**
17	Travaux dans les écoles pour préparer les conseils d'école	25 févr	1ère entrée sortie définitive	**3ème/6**
18	Réunion Intercommunale Centre des Hauts-de-Seine	25 févr	1ère entrée sortie définitive	**4ème/6**
19	Négociation du plan Interrégion : demande région et préfet de région mur antibruit	25 févr	cst dps 5 ans non prévue le matin 1ère entrée sortie provisoire	**1ère/6**
20	Elections municipales 2001 – cantonales 2001 – législatives 2002 – présidentielles 2002 : réunion de travail	28 févr	réentrée sortie provisoire	**2ème/6**
21	Relecture dossiers difficiles du Conseil Municipal du jour	28 févr	1ère entrée sortie définitive	**3ème/6**
22	Conseil Départemental de l'Education Nationale -préparation Conseil Départemental de l'Education Nationale -réunion du Comité Départemental Education Nationale cartes scolaires	 28 févr 29 févr	 1ère entrée sortie définitive	 **5ème/6** **1ère/5**
23	Préparation réunion de l'Association Nationale pour la Démocratie Locale Paris (juridique et budgétaire)	29 févr	1ère entrée sortie définitive	**4ème/5**
24	Fermeture accès handicapés gare de ville 2 – réflexions en direction SNCF et médias	29 févr	cst dps 1 jour non prévue le matin 1ère entrée sortie définitive	**5ème/5**
25	Problèmes avec Bercy sur la taxe d'habitation	01 mar	cst dps qq jours réentrée sortie provisoire	**1ère/6**
26	Préparation Prix Maurice Genevoix	01 mar	1ère entrée sortie définitive	**3ème/6**
27	Perspectives politiques de la ville et de la circonscription -perspectives politiques ville 2 et circonscription -problèmes politiques – devenir de la circonscription -échéances électorales dans le Département -devenir politique Circonscription	 01 mar 02 mar 06 mar 08 mar	 réentrée sortie provisoire	 **6ème/6** **3ème/5** **4ème/5** **5ème/5**

	Intitulé des PD	Jours d'entrée des PD	Détails sur les entrées et sorties des PD	Place hiérarchique des PD
28	Problèmes liés aux taxis – développement et circulation	02 mar	1ère entrée sortie définitive	5ème/5
29	Préfecture / représentation des Elus -problèmes Préfectures pour représentation Elus dans Commissions -décision Préfecture sur représentation	 02 mar 03 mar	cst dps 1 mois 1ère entrée sortie provisoire	 1ère/5 1ère/5
30	Suite tempête et opération plantation avec enfants	03 mar	cst dps 2 mois 1ère entrée sortie définitive	2ème/5
31	Locaux associatifs	03 mar	réentrée sortie provisoire	4ème/5
32	Développement et succession du Président Olympique Départemental	03 mar	cst dps qq mois réentrée sortie provisoire	5ème/5
33	Problèmes de mutation de personnels internes	06 mar	1ère entrée sortie définitive	3ème/5
34	Débat avec des jeunes universitaires sur la politique	07 mar	cst dps 1 sem 1ère entrée sortie définitive	3ème/4
35	Elimination des déchets -Plan Départemental d'élimination des déchets -délibérations spécifiques Conseil Général pour permettre construction usine d'Issy-les-Moulineaux	 08 mar 08 mar	cst dps 1 an réentrée sortie provisoire	 1ère/5 2ème/5
36	Concertation occupation locaux, aménagement, sécurité avec les habitants de la Verboise	08 mar	1ère entrée sortie définitive	3ème/5
37	Ordures Ménagères -ordures ménagères dans le cadre d'un appel d'offres du Syctom -comité de suivi des collectes sélectives	 09 mar 10 mar	 réentrée sortie provisoire	 2ème/3 4ème/6
38	Discussion avec des enseignants sur opérations franco-américaines	09 mar	1ère entrée sortie définitive	3ème/3
39	Problèmes du logement social	10 mar	réentrée sortie provisoire	2ème/6
40	Programme immobilier qui prend du retard sur la commune	10 mar	cst dps hier réentrée sortie provisoire	3ème/6
41	Problème d'autisme – les autistes et l'intégration dans la vie sociale, professionnelle, notamment dans la ville 2	10 mar	cst dps 6 ans 1ère entrée sortie définitive	5ème/6
42	Problèmes de circulation et sécurité sur la Départementale 907	10 mar	réentrée sortie provisoire	6ème/6

6.1.2.2. Analyse du portefeuille de préoccupations décisionnelles et de sa dynamique

a) Observation de l'agenda décisionnel : description et qualification des préoccupations décisionnelles

L'agenda décisionnel du maire se caractérise par un grand nombre de préoccupations décisionnelles. Parmi celles-ci, certaines sont relatives à des dossiers en cours importants pour la ville et très liés au contexte, tel le budget 2000 (PD1), les travaux du centre culturel (PD3), la sécurité (PD7), ou encore la collecte sélective des ordures ménagères (PD41).

Ces préoccupations peuvent dépasser la ville et concerner le département, comme les Assises du Sport (PD4) ou l'élimination des déchets (PD39), voire même intéresser la région avec la négociation du plan Inter-régions par exemple (PD19). Ce sont des préoccupations décisionnelles, que nous avons vu s'inscrire plusieurs jours sur l'agenda décisionnel du maire. Certaines d'entre elles sont définitivement sorties de l'agenda pendant la période d'étude car le problème était résolu ou ne faisait plus partie des préoccupations du maire, d'autres sont restées en cours.

Nous notons ainsi de nombreuses préoccupations n'impliquant pas directement la ville, parce que liées aux nombreuses fonctions et responsabilités politiques du maire.

Environ la moitié des préoccupations décisionnelles contenues dans le portefeuille sont des préoccupations ponctuelles (1ère entrée et sortie définitive le même jour) et correspondent à des problèmes ou des opportunités qui sont très vite pris en compte par le maire et aussitôt réglés ou délégués, comme la privatisation de la restauration d'un collège (PD9), le déménagement de la bibliothèque enfants qui provoque des contestations (PD11), le prix Maurice Genevoix (PD26), les problèmes liés aux taxis (PD28), les suites de la tempête avec l'opération plantation pour les enfants (PD30), un débat avec de jeunes universitaires (PD34), etc.

Nous pouvons dire que le maire inscrit chaque jour majoritairement des préoccupations de court terme dans son agenda décisionnel. Néanmoins, le moyen terme n'est pas exclu de l'agenda quotidien, puisque sur les 42 préoccupations décisionnelles relevées,

treize ont été des préoccupations de moyen terme. En revanche, aucune préoccupation décisionnelle active de long terme n'a été notée.

Plusieurs préoccupations décisionnelles ne sont pas apparues dans les questionnaires, elles sont restées "cachées", non pas parce qu'elles ne pouvaient encore être dévoilées, mais parce qu'elles ne concernaient pas directement la mairie, ce qui explique qu'elles n'étaient absolument pas reconnues par les élus qui entourent le maire pour sa commune.
Une seule préoccupation cachée parce que ne pouvant être dévoilée a cependant été mentionnée pendant les entretiens. En effet, si les élections municipales ne font pas naître la préoccupation : réélection du maire, en revanche, elles le préoccupent au sujet des listes électorales. Il réfléchit, anticipe, parfois "prépare le terrain" de manière détournée. Le maire tient absolument à avoir un quota de 50% de femmes sur sa prochaine liste électorale, ce qui suppose d'importants changements au niveau des élus : "je fais mes listes, je revois, je barre mais ça je ne peux le faire que seul. (...) Il y des adjoints qu'il faudrait que j'incite à la retraite, je sais déjà lesquels, je sais ce que je vais leur proposer mais il est au moins trop tôt de 4 ou 5 mois pour que j'en parle ".
Une préoccupation passive a été évoquée, celle d'un chantier immobilier en attente à cause de la période pré-électorale : "vous avez un propriétaire qui veut un permis, il a le droit de construire, mais le maire sait très bien qu'on n'ouvre pas les rues et qu'on ne perturbe pas les gens 6 mois ou un an avant les municipales (...) Je vais boucler le dossier, mais je ne l'officialiserai qu'après".

Nous qualifions maintenant chacune des préoccupations décisionnelles contenues dans l'agenda décisionnel du maire. La classification est décrite et explicitée dans le tableau 6.8.

Tableau 6.8 : Qualification des préoccupations décisionnelles du Maire 2

PD	Intitulé de la Préoccupation Décisionnelle	Partagée / non partagée : avec qui ?
	PDM MAN ACT	
4	Assises du Sport	-partagée en interne avec l'ensemble des élus
7	Sécurité	
11	Déménagement de la bibliothèque enfants – concertation avec parents et personnel. Engagements financiers et réflexions à plus long terme sur centralisation et économie d'échelle	
12	Projets départementaux Jeunesse et Sport, en liaison avec madame l'Inspecteur d'Académie : déplacements de jeunes de 5ème à Sydney en septembre et de jeunes de CM2 aux Sables d'Olonne pour le Vendée Globe	
17	Travaux dans les écoles pour préparer les conseils d'école	
26	Préparation Prix Maurice Genevoix	
38	Discussion avec des enseignants sur opérations franco-américaines	
41	Problème d'autisme – les autistes et l'intégration dans la vie sociale, professionnelle, notamment dans la ville 2	
42	Problèmes de circulation et sécurité sur la Départementale 907	
	PDM CACH ACT	
2	Modification d'éléments de délibération à présenter à la Commission Permanente du Conseil Général, l'après-midi	-partagée avec l'externe : membres du Conseil Général
5	Bureau de l'Association des Maires	-partagée avec l'externe : le directeur du cabinet des maires
20	Elections municipales 2001 – cantonales 2001 – législatives 2002 – présidentielles 2002 : réunion de travail	-non partagée
22	Conseil Départemental de l'Education Nationale	-partagée avec l'externe : le département
23	Préparation réunion de l'Association Nationale pour la Démocratie Locale Paris (juridique et budgétaire)	-partagée avec l'externe : membres ANDL
27	Perspectives politiques de la ville et de la circonscription	-non partagée

PD	Intitulé de la Préoccupation Décisionnelle	Partagée / non partagée : avec qui ?
	PDI MAN ACT	
1	Budget 2000 de la ville	-partagée en interne avec l'ensemble des élus
3	Travaux Centre Culturel	
4	Assises du Sport	
7	Sécurité	
9	Privatisation ou pas de la restauration scolaire du Collège B., dont le sujet figure à l'ordre du jour du Conseil d'Administration du 22 février	
14	Affermage et délégation des services publics pour le haras de Jardy	
15	Préparation Assemblée Générale de l'Office Municipal des Sports et budget 2000	
16	Education Nationale – organisation des manifestations 2000/2001 en partenariat avec l'Inspection d'Académie	
21	Relecture dossiers difficiles du Conseil Municipal du jour	
24	Fermeture accès handicapés gare de ville 2 – réflexions en direction SNCF et médias	
25	Problèmes avec Bercy sur la taxe d'habitation	
29	Préfecture / représentation des Elus	
30	Suite tempête et opération plantation avec enfants	
31	Locaux associatifs	
35	Elimination des déchets	
36	Concertation occupation locaux, aménagement, sécurité avec les habitants de la Verboise	
37	Ordures Ménagères	
39	Problèmes du logement social	
40	Programme immobilier qui prend du retard sur la commune	
	PDI LAT ACT	
6	Choix des travaux voirie à réaliser sur les exercices 2000 / 2001 en liaison avec l'adjoint concerné	-partagée en interne avec l'adjoint en charge de la voirie uniquement

PD	Intitulé de la Préoccupation Décisionnelle	Partagée / non partagée : avec qui ?
	PDI CACH ACT	
8	Bulletin Municipal	-non partagée
10	Conseil d'Administration hôpital départemental Stell : projet d'établissement (réflexions à moyen terme) et budget 2000 – estimations futures	-partagée avec l'externe : le département
13	Conseil d'Administration : gestion et budget du Syndicat Intercommunal Paris – Hauts-de-Seine des équipements sportifs	-partagée avec l'externe : les membres du Conseil d'Administration
18	Réunion Intercommunale Centre des Hauts-de-Seine	-partagée avec l'externe : le département
19	Négociation du plan Interrégion : demande région et préfet de région mur antibruit	-partagée avec l'externe : la région
32	Développement et succession du Président Olympique Départemental	-partagée avec l'externe : le comité olympique départemental

Nous constatons que le portefeuille de préoccupations décisionnelles du maire contient 60% de préoccupations nées de contraintes pour 40% de préoccupations nées de ses choix personnels. Le maire laisse donc une place relativement importante à ses préoccupations maîtrisées dans son agenda décisionnel. Cependant, d'après lui, il y a tant de choses qui s'imposent : "tous les jours, j'ai des dossiers qui s'empilent, que je ne traite pas. Je traite ce que je considère être des contraintes urgentes et importantes. Par exemple, là, j'ai une lettre qui date de 3 jours, ce n'est pas ma priorité parce que ça n'aura pas de répercussion politique au niveau de la mobilisation d'un quartier, pourtant, c'est une contrainte qui m'arrive. Malheureusement, il y a tant de choses qui s'imposent. Quand le bulletin est à boucler, pour moi, c'est pas prioritaire, pourtant, il faut qu'il sorte, je suis coincé. Quand j'ai fixé une date du bureau avec les maires, il faut bien que 10 jours avant, j'ai arrêté l'ordre du jour. Donc il y a sans cesse des obligations qui s'imposent à moi, même si pour moi, elles ne sont pas prioritaires. Pourtant, ça devient une priorité à cause des délais à respecter".

Par ailleurs, nous observons un agenda décisionnel constitué essentiellement de préoccupations qui font l'objet d'un large consensus auprès des élus. Seule une préoccupation est qualifiée de latente, dans la mesure où elle n'est partagée qu'avec l'adjoint en charge de la voirie (PD6).

b) La dynamique de l'agenda décisionnel

Nous observons d'importants mouvements pour la plupart des préoccupations décisionnelles qui se sont inscrites à plusieurs reprises sur l'agenda décisionnel. Que ce soit le budget 2000 (PD1), les travaux du Centre Culturel (PD3), les Assises du Sport (PD4), l'Association des Maires (PD5), la sécurité (PD7) ou les perspectives politiques de la ville (PD27), elles sont parfois notées priorités, parfois notées préoccupation décisionnelle n°2 ou n°3 dans l'ordre d'importance hiérarchique et parfois même considérées comme la moins importante des préoccupations décisionnelles de la journée.

Nous tentons d'analyser ces mouvements pour comprendre pourquoi, à un moment donné, une préoccupation devient priorité ou au contraire diminue dans l'ordre d'importance hiérarchique alors que la veille, elle était priorité.

1. L'influence mutuelle des préoccupations décisionnelles

Nous avons constaté plusieurs types de combinaisons entre préoccupations décisionnelles sur l'agenda décisionnel de ce maire, combinaisons révélatrices d'une dynamique du portefeuille de préoccupations décisionnelles.

Les préoccupations "opportunes" et "inopportunes" sont détaillées et explicitées dans le tableau 6.9.

Tableau 6.9 : Les combinaisons entre préoccupations décisionnelles

PD	Intitulé de la Préoccupation Décisionnelle	Influences mutuelles entre préoccupations décisionnelles
	PDM MAN "opportune"	
4	Assises du Sport (critères d'attribution de subventions d'investissement et de fonctionnement aux communes par le Conseil Général)	Le maire se sert de cette préoccupation pour rendre active une préoccupation décisionnelle maîtrisée restée passive : la réflexion sur les critères : "c'est une réflexion que j'ai toujours et que j'ai pu alimenter parce qu'on avait les Assises". Par ailleurs, elle permet au maire d'inscrire activement sur son agenda décisionnel une autre préoccupation maîtrisée cachée : ne pas toucher aux critères de fonctionnement à cause des élections de 2001 : "quand vous touchez aux critères, vous avez des gens qui toucheront plus et des gens qui toucheront moins, c'est clair. Or, une année qui précède les élections n'est pas forcément une année pour faire ça, même si c'est sain de gestion. Pour les critères d'investissement, je vais les faire passer, les critères de fonctionnement, je vais attendre un an".
7	Sécurité (création d'une police municipale)	Le maire se sert notamment de cette préoccupation pour réveiller la préoccupation décisionnelle maîtrisée cachée : son image en tant que maire, et l'image de la ville.
	PDM CACH "opportune"	
2	Modification d'éléments de délibération à présenter à la Commission Permanente du Conseil Général, l'après-midi	Le maire se sert de cette commission pour rendre active une préoccupation décisionnelle maîtrisée : faire passer des dossiers importants pour sa commune : "la commission permanente est habilitée à prendre des décisions dans des cadres limités, donc, j'avais des dossiers dont je savais qu'ils passeraient (....), moi, je sais que sur la commission, il y a des délibérations que je vais devoir pousser".
5	Bureau de l'Association des Maires	Le maire se sert de cette préoccupation pour inscrire sur son agenda décisionnel une de ses préoccupations maîtrisées et cachées : introduire des plans d'investissement dans le contrat interrégion : "j'ai proposé que le Préfet de région vienne nous présenter le point de vue de l'Etat pour répondre à nos questions, nous rassurer, et pour qu'il rajoute peut-être hors contrat des plans d'investissement dont on a besoin".
22	Conseil Départemental de l'Education Nationale	Le maire profite de cette réunion pour rendre active une de ses préoccupations décisionnelles maîtrisées manifestes : l'ouverture de nouvelles classes : "le CDEN, ce n'est pas quelque chose qui me préoccupe si ce n'est quand je parle de ma commune. Je me suis battu ce jour-là pour qu'on ouvre 3 classes dans ma commune".

PD	Intitulé de la Préoccupation Décisionnelle	Influences mutuelles entre préoccupations décisionnelles
	PDI MAN "opportune"	
4	Assises du Sport (mise en place des commissions)	Le maire profite de cet événement pour rendre active une préoccupation maîtrisée et cachée : son image en tant que maire, en faisant passer des messages : "j'ai fait venir des grands sportifs qui ont servi un peu de témoins naïfs puisqu'ils ont pu dire des choses que nous, on ne pouvait pas dire".
16	Education Nationale – organisation des manifestations 2000/2001 en partenariat avec l'Inspection d'Académie	Le maire profite de ces manifestations qu'il considère pourtant comme une contrainte pour rendre active une préoccupation décisionnelle maîtrisée cachée : son image en tant que maire.
24	Fermeture accès handicapés gare de ville 2 – réflexions en direction SNCF et médias	Le maire profite de cet incident pour rendre active une préoccupation décisionnelle maîtrisée cachée : son image en tant que maire au niveau de la ville et de l'Ile de France : "j'ai un de mes collègues qui a levé le lièvre le 28 au soir, le 29, j'ai écrit au directeur régional de la SNCF, ce qui m'a valu que TF1 débarque le lendemain pour m'interviewer. ville 2, hôpital R.P., vous imaginez ... On a gagné".
30	Suite tempête et opération plantation avec enfants	Le maire profite de cette opération pour rendre active une préoccupation décisionnelle maîtrisée cachée : son image en tant que maire au niveau de la ville.
	PDI CACH "opportune"	
19	Négociation du plan Interrégion : demande région et préfet de région mur antibruit	Le maire profite de cet événement pour rendre active une de ses préoccupation décisionnelles maîtrisées manifestes : la réalisation d'un mur anti-bruit : "j'ai appris et réagi à chaud. C'est un dossier que je connaissais mais j'ai appris que là, il y avait peut-être une opportunité qui n'est pas évidente mais j'ai quand même essayé de pousser notre pion en avant".
32	Développement et succession du Président Olympique Départemental	Le maire profite du départ du Président pour rendre active une de ses préoccupations décisionnelles maîtrisées cachées et restées passives : redynamiser le Comité Olympique, en tant que responsable de la jeunesse et des sports.
	PDM MAN "inopportune"	
11	Déménagement de la bibliothèque enfants – concertation avec parents et personnel. Engagements financiers et réflexions à plus long terme sur centralisation et économie d'échelle	Cette préoccupation fait naître et rend active une nouvelle préoccupation décisionnelle imposée : la protestation des parents, ce qui l'oblige à "gérer la communication", et par-là même, elle gêne une de ses préoccupations maîtrisées cachées : son image auprès d'une catégorie d'habitants de la ville.

PD	Intitulé de la Préoccupation Décisionnelle	Influences mutuelles entre préoccupations décisionnelles
PDI MAN "inopportune"		
3	Travaux Centre Culturel	Le retard des travaux est une contrainte qui gêne la préoccupation décisionnelle maîtrisée cachée du maire : son image.
25	Problèmes avec Bercy sur la taxe d'habitation	Cette préoccupation gêne une forte préoccupation décisionnelle maîtrisée manifeste du maire : garder la maîtrise des taxes de la commune : "l'Etat ne doit pas toucher à la taxe d'habitation, mais à l'impôt sur les revenus. Le cas échéant, le maire perd la possibilité d'augmenter les taxes. L'enjeu est grave".
40	Programme immobilier qui prend du retard sur la commune	Le retard du programme gêne une préoccupation décisionnelle maîtrisée et manifeste du maire : régler certains problèmes de logements sociaux.
PDI LAT "inopportune"		
6	Choix des travaux voirie à réaliser sur les exercices 2000 / 2001 en liaison avec l'adjoint concerné	Cette préoccupation gêne une préoccupation décisionnelle maîtrisée et cachée du maire : son image en tant que maire : "il va falloir expliquer notre décision aux habitants du quartier auxquels on avait promis la réfection de la rue, et faire face à leur déception".

L'analyse fait apparaître 11 préoccupations décisionnelles qualifiées d'"opportunes". Le maire inscrit donc volontiers ce type de préoccupations sur son agenda décisionnel parce que bien souvent elles l'aident à concrétiser ses volontés, relatives à son image personnelle et à celle de sa ville, mais aussi à des projets qui lui sont chers comme le contrat Inter-regions, la construction d'un mur anti-bruit, l'ouverture de nouvelles classes dans la commune, par exemple.

A côté de cela, il ne semble pas négliger les préoccupations décisionnelles "inopportunes" puisque sur la période d'étude, il en a inscrites 5 sur son agenda décisionnel. Ces préoccupations "gênent" la préoccupation maîtrisée et cachée relative à l'image du maire, c'est le cas du retard des travaux du centre culturel (PD3) par exemple, mais les préoccupations "inopportunes" sont aussi celles qui empêchent le maire de rendre actives sur son agenda décisionnel certaines de ses préoccupations maîtrisées liées à des problèmes importants de gestion de la commune, comme le maintien de la maîtrise des taxes de la ville (préoccupation gênée par PD25 :

problèmes avec Bercy) ou les problèmes de logements sociaux (gênés par PD40 : retard d'un programme immobilier).

2. La sélection des préoccupations décisionnelles : mise en évidence de facteurs récurrents

L'analyse de l'agenda décisionnel du maire nous a permis de mettre en avant certains facteurs récurrents, révélateurs des caractéristiques privilégiées par le maire lorsqu'il sélectionne ses préoccupations décisionnelles.

. Des préoccupations décisionnelles de court terme.

Les trois quarts des préoccupations décisionnelles du maire sont, au quotidien, des préoccupations de court terme.

. Le maire privilégie les préoccupations ayant certaines caractéristiques.

Nous remarquons que le maire place volontiers dans son agenda décisionnel des préoccupations qui appartiennent à son domaine de compétence, c'est le cas de 32 des 42 préoccupations relevées, ainsi que des préoccupations décisionnelles dans lesquelles il s'est déjà fortement investi. C'est la cas des trois quarts des préoccupations contenues dans l'agenda décisionnel.

La variable plaisir est également un facteur récurrent, le maire favorisant sur son agenda décisionnel des préoccupations pour lesquelles il prend plaisir à réfléchir.

3. Lorsqu'une préoccupation décisionnelle devient une priorité : mise en évidence de facteurs absolus

Nous pouvons évoquer la présence de deux facteurs absolus faisant systématiquement de la préoccupation décisionnelle une priorité.

. Le maire se sert d'une préoccupation décisionnelle maîtrisée cachée pour rendre active sur son agenda décisionnel une de ses préoccupations maîtrisées manifestes ou cachées ; la PDM CACH "opportune" est une priorité.

La préoccupation décisionnelle relative à la vice-présidence du Conseil Général (PD2) n'est pas dévoilée en interne car elle ne concerne pas la ville, mais le département. Elle est le 21 février 2000 une priorité et elle est "opportune" car elle permet au maire de rendre active une préoccupation décisionnelle maîtrisée manifeste relative à des dossiers concernant sa commune.

Le Bureau de l'Association des Maires (PD5) est aussi une préoccupation décisionnelle qui dépasse les préoccupations de la mairie. Cette préoccupation devient "opportune" le 02 mars 2000 car, ce jour, le maire s'en sert pour rendre active une de ses préoccupations décisionnelles maîtrisées cachées : obtenir des plans d'investissement pour la commune.

La préoccupation décisionnelle relative au Conseil Départemental de l'Education Nationale (PD22) devient une préoccupation "opportune" le 29 février 2000 alors qu'elle permet au maire de rendre active une préoccupation décisionnelle maîtrisée manifeste concernant la commune : l'ouverture de trois classes.

L'encadré 6.4 explique le parcours de ces préoccupations décisionnelles "opportunes".

Encadré 6.4 : Exemple du parcours des préoccupations décisionnelles PD5 (Bureau des Maires) et PD22 (Conseil Départemental Education Nationale)

exemple 1 : le parcours de la préoccupation décisionnelle PD5 (Bureau des Maires)

le 21 février, PD5 entre pour la première fois sur l'agenda décisionnel du maire, elle est 5ème/6 dans l'ordre d'importance hiérarchique,
le 25 février, elle est toujours 5ème/6,
le 02 mars, elle devient à la fois PDM CACH "opportune" et priorité (1ère/5)
le 07 mars, date à laquelle elle sort définitivement de l'agenda décisionnel du maire, PD5 n'est plus "opportune", elle rediminue dans l'ordre d'importance hiérarchique pour devenir 2ème/4.

exemple 2 : le parcours de la préoccupation décisionnelle PD22 (Conseil Départemental Education Nationale)

le 28 février, PD22 entre pour la première fois sur l'agenda décisionnel du maire, elle est 5ème/6 dans l'ordre d'importance hiérarchique,
le 29 février, elle en sort définitivement et devient une priorité (1ère/5) en même temps qu'une PDM CACH "opportune".

. Le maire se sert d'une préoccupation maîtrisée manifeste pour rendre active sur son agenda décisionnel une préoccupation maîtrisée manifeste ou cachée ; la PDM MAN "opportune" est une priorité.

Les Assises du Sport (PD4) sont une préoccupation décisionnelle qui devient préoccupation décisionnelle maîtrisée manifeste "opportune" le 22 février 2000. En effet, à cette date, elle rend active une préoccupation décisionnelle maîtrisée restée passive : la définition des critères d'attribution de subventions (encadré 6.5).

La préoccupation décisionnelle relative à la sécurité (PD7) devient une préoccupation décisionnelle maîtrisée manifeste "opportune" le 07 mars 2000 puisqu'elle rend active une importante préoccupation décisionnelle maîtrisée cachée : l'image du maire et l'image de la ville.

La négociation du plan Interrégion (PD19) est également une priorité et une préoccupation décisionnelle maîtrisée manifeste "opportune" dans la mesure où le maire s'en sert pour rendre active une préoccupation décisionnelle maîtrisée manifeste : la demande d'un mur anti-bruit, dossier très important pour les concitoyens.

Encadré 6.5 : Exemple du parcours de la préoccupation décisionnelle PD4 (Assises du Sport)

exemple 1 : le parcours de la préoccupation décisionnelle PD4 (Assises du Sport)

le 21 février, PD4 est 4ème/6 dans l'ordre d'importance hiérarchique
le 22 février, PD4 devient priorité (1ère/5) et PDM MAN "opportune"
le 24 février, elle redevient 4ème/6 et n'est plus PDM MAN "opportune"

. La crise politique ou sociale est une priorité.

Le maire définit la crise comme "tout conflit interne entre élus pouvant entraîner une fracture ou tout conflit politique. (...) Mais la crise, c'est aussi quand la vie de nos concitoyens est en danger".

Nous n'avons vu apparaître q'une crise dite "politique" durant la période d'étude, celle relative à la représentation des élus (PD29). Les élus doivent en effet siéger dans une

centaine de commissions instaurées par l'Etat. Pour chacune d'elles, le maire doit désigner un de ses collaborateurs, tout en respectant une étiquette politique et un secteur géographique. Or, le maire dit ne pas être "d'accord avec l'Etat sur un certain nombre de désignations et surtout sur les suppléants. Le Préfet prend le deuxième de liste, or, il n'a pas forcément la même représentation politique, alors qu'on a fait le choix que dans tel secteur, c'était telle sensibilité qui serait représentée. Si le préfet ne prend pas le même critère que nous, on aboutit à des problèmes, qui pour moi, sont de l'ordre d'une crise".

Une autre préoccupation décisionnelle a été notée "crise" par le maire, celle de l'insécurité dans la ville (PD7), dans la mesure où il s'agit du bien-être des habitants.

Les parcours de ces deux préoccupations décisionnelles (PD29 et PD7) est synthétisé dans l'encadré 6.6.

Encadré 6.6 : Exemple du parcours des préoccupations décisionnelles PD29 (préfecture / représentation des élus et PD7 (sécurité)

exemple 1 : parcours de la préoccupation décisionnelle PD29 (préfecture/représentation des élus)

PD29 apparaît le 02 mars et le 03 mars sur l'agenda décisionnel et le maire la note les deux fois 1ère/5 dans l'ordre d'importance hiérarchique.

exemple 2 : parcours de la préoccupation décisionnelle PD7 (sécurité)

-le 22 février, PD7 est notée 1ère/5*
-le 23 février, PD7 est notée 1ère/6
-le 06 mars, PD7 est notée 1ère/5
-le 07 mars, PD7 est notée 1ère/4
-le09 mars, PD7 est notée 1ère/3

*dans l'ordre d'importance hiérarchique

Nous pouvons désormais synthétiser la dynamique de l'agenda décisionnel du maire grâce à la mise en évidence de ces facteurs récurrents et absolus (encadré 6.7).

Encadré 6.7 : L'agenda décisionnel et les priorités du Maire 2 : une synthèse

L'agenda décisionnel du Maire 2 se caractérise par :

les facteurs récurrents :

- des préoccupations décisionnelles de court terme
- des préoccupations décisionnelles faisant partie du domaine de compétence du Maire
- des préoccupations décisionnelles dans lesquelles le Maire s'est déjà beaucoup investi
- des préoccupations décisionnelles pour lesquelles le Maire prend plaisir à réfléchir

la qualification de ses préoccupations décisionnelles :

- des préoccupations décisionnelles imposées manifestes (PDI MAN)

Une préoccupation décisionnelle devient une priorité
en présence d'au moins un des facteurs absolus suivants :

- préoccupation décisionnelle maîtrisée "opportune"
- crise (politique et/ou sociale)

En conclusion, nous pouvons dire que l'agenda décisionnel du maire est marqué par du court terme et des préoccupations décisionnelles essentiellement imposées. Le maire est en effet perpétuellement confronté, au quotidien, à des contraintes qu'il gère souvent personnellement. Il sélectionne chaque jour ses préoccupations décisionnelles notamment en fonction du plaisir qu'il a à réfléchir à une question, de son engagement par rapport au problème ou encore de l'appartenance de la préoccupation à son domaine de compétence.

Au sein de la dynamique observée à travers les nombreuses préoccupations décisionnelles "opportunes" et "inopportunes" inscrites sur l'agenda décisionnel, le maire gère ses priorités en fonction de l'opportunité de la préoccupation. En effet, il se sert beaucoup de préoccupations dont il est à l'origine, pour rendre actives d'autres de ses préoccupations maîtrisées relatives à la bonne gestion de sa commune et servant indirectement son image personnelle ; ces préoccupations "opportunes" sont les priorités du maire, outre la crise politique ou sociale lorsqu'elle survient.

6.2. LES PRESIDENTS D'ASSOCIATION

6.2.1. Le Président d'Association 1

6.2.1.1. Présentation du contexte et de l'agenda décisionnel

Fondé en 1905, le Rotary est la première organisation de clubs service au monde. Sa devise est "Servir d'abord". Les principes directeurs du Rotary ont trait à la vérité, la loyauté, de meilleures relations entre les populations et la paix mondiale. L'action du Rotary s'exerce, entre autres, par le biais de l'activité des clubs dans des actions de proximité et des missions bénévoles internationales ainsi que par la promotion d'une haute éthique professionnelle.

Le Rotary compte aujourd'hui 1,2 millions de Rotariens réunis dans plus de 29 000 clubs et dans plus de 160 pays. En Europe, il est présent dans 46 pays avec plus de 7400 Rotary clubs et 300 000 membres. Le Rotary club de Paris, dont nous avons suivi le Président pendant 4 semaines, compte 150 membres.

Les Rotariens se réunissent chaque semaine pour planifier leurs actions. Les Rotary clubs sont autonomes et peuvent décider des projets qui répondent au mieux aux besoins locaux ainsi qu'aux intérêts et à l'expertise de leurs membres.

Les grands objectifs fixés par le Président du Rotary club de Paris consistent à encourager et à cultiver l'idéal de servir, considéré comme base de toute entreprise honorable, et en particulier à encourager et à cultiver :

1. le développement des relations personnelles d'amitié entre ses membres en vue de leur fournir des occasions de servir l'intérêt général,
2. l'observation des règles morales de haute probité et de délicatesse dans l'exercice de toute profession ; la reconnaissance de la dignité de toute occupation utile ; l'effort pour honorer sa profession et en élever le niveau de manière à mieux servir la société,

3. l'application de l'idéal de servir par tout Rotarien dans sa vie personnelle, professionnelle, et sociale,
4. la compréhension mutuelle internationale, la bonne volonté et l'amour de la paix, en créant et en entretenant à travers le monde des relations cordiales entre les représentants des diverses professions, unis dans l'idéal de servir.

Le Président du Rotary est élu pour une année à la suite de son rôle dans l'association en tant que vice-président ; il est élu par le comité des anciens Présidents. Cette élection a lieu chaque année au mois de juillet, ce qui signifie que notre Président était en place depuis trois mois au moment de notre étude. Cela explique certainement une forte focalisation de ce dernier sur son efficacité en tant que Président et sur son image auprès des membres du club, et cela d'autant plus que, de tendance réformatrice, il souhaite revoir entre autres, les statuts du Rotary Club de Paris. Il se confronte d'ailleurs au conformisme de la majorité des membres et dénonce secrètement mais fortement leur inertie.

Au moment où nous avons suivi ce Président, les modalités des élections du futur Président étaient pour la première fois à l'ordre du jour, tout comme la réunion du comité de direction ou l'assemblée générale.

Au début de l'étude, la "grande" préoccupation du Président est celle de faire agir les membres du club, notamment à travers une action de parrainage pour la jeunesse qui a du mal à aboutir.

A l'issue des quatre semaines d'observation, cette volonté de dynamiser les membres reste une forte préoccupation à laquelle s'ajoute celle des finances du club.

L'agenda décisionnel de ce Président a contenu 19 préoccupations décisionnelles entre le 04 octobre 1999 et le 05 novembre 1999. Ces préoccupations sont énoncées dans le tableau 6.10.

Tableau 6.10 : Contenu, chronologie et dynamique de l'agenda décisionnel du Président Association 1

Contenu de l'agenda décisionnel	Chronologie des PD	Dynamique de l'agenda décisionnel

	Intitulé des PD	Jours d'entrée des PD	Détails sur les entrées et sorties des PD	Place hiérarchique des PD
1	Conférence Rotary à Bruxelles		cst dps[75] 3 mois	
	-prochain week-end – préparation	04 oct	1ère entrée	**1ère/4**
	-conférence : réflexions et discussions sur l'avenir du Rotary et les changements à effectuer pour l'adapter au monde actuel	10 oct		**1ère/1**
	-synthèse de la conférence : notes pour un exposé au club mercredi	11 oct	sortie définitive	**2ème/3**
2	Manifestation pour le 31/12/99		cst dps 6 mois	
	-organisation et décision à prendre : on fait ou on renonce	04 oct	réentrée	**3ème/4**
	-annulation de la manifestation prévue pour le 31/12	13 oct	non prévue le matin sortie définitive	**1ère/2**
3	Etats d'âme des secrétaires : trop de reproches injustifiés à leurs yeux	04 oct	non prévue le matin 1ère entrée sortie provisoire	**4ème/4**
4	Présidence 2001-2002		cst dps 2 mois	
	-élections du futur président 2001 – 2002	04 oct	1ère entrée	**2ème/4**
	-préparation de la réunion des anciens présidents (demain) réflexion sur les candidats possibles pour la présidence et le secrétariat 2001-2002	11 oct		**2ème/3**
	-réunion des anciens présidents : élections du président et du secrétaire général 2001/2002	12 oct	sortie provisoire	**1ère/2**
5	Tâches administratives			
	-courrier, chèques...	05 oct	1ère entrée sortie définitive	**1ère/2**
	-courrier, personnes à voir	06 oct	1ère entrée sortie définitive	**1ère/2**
	-réunion avec la secrétaire : courrier, chèques, préparation de la réunion hebdomadaire du club de mercredi, préparation du planning des semaines à venir	11 oct	1ère entrée sortie définitive	**3ème/3**
	-secrétariat : courrier, chèques, téléphone, compléments pour réunion de mercredi	14 oct	non prévue le matin 1ère entrée	**1ère/2**
	-secrétariat : courrier, chèques, accueil, contacts, intendance	26 oct	sortie définitive 1ère entrée	**1ère/2**
	-coups de téléphone à passer, chèques	28 oct	sortie définitive 1ère entrée sortie définitive	**2ème/2**

[75] cst dps : conscient depuis.

	Intitulé des PD	Jours d'entrée des PD	Détails sur les entrées et sorties des PD	Place hiérarchique des PD
6	Bug de l'an 2000 : faire le point pour l'informatique	05 oct	cst dps 24 h 1ère entrée sortie provisoire	2ème/2
7	Réunions hebdomadaires du club : -préparation, accueil, contacts avec le staff et les membres pour faire avancer les affaires -réunion : briefing du petit groupe de réflexion sur le secrétariat, acceptation du président pressenti pour 2001/2002, compte-rendu sur la conférence de Bruxelles, accueil, contacts, cartes de vœux -préparation de la réunion du club : personnes à voir, choses à dire -réunion hebdomadaire du club : accueil, contacts -réunion hebdomadaire du club : accueil, contacts, intendance	06 oct 13 oct 26 oct 27 oct 03 nov	réentrée sortie provisoire	2ème/2 2ème/2 2ème/2 2ème/3 1ère/1
8	Réunion avec l'Inner Wheel : développement des relations ; discussion sur une éventuelle action commune en faveur des jeunes	07 oct	cst dps 2 mois 1ère entrée sortie provisoire	1ère/1
9	Comité du 25 octobre -ordre du jour du comité : préparation -préparation ordre du jour prochain comité (mensuel : 25 oct) : travail des commissions, comptes fin octobre, élections du futur comité, effectifs -réunion du comité du club : examen de la situation financière du club	12 oct 14 oct 25 oct	cst dps 1 mois 1ère entrée sortie provisoire cst dps 16 mois réentrée sortie provisoire	2ème/2 2ème/2 2ème/3
10	Examen des possibilités offertes par la Fondation Rotary pour financer des actions du club	15 oct	cst dps 3 mois 1ère entrée sortie définitive	2ème/3
11	Congrès mondial du Rotary en juin 2000	15 oct	non prévue le matin 1ère entrée sortie définitive	1ère/3
12	Assemblée générale du 15 décembre : début de préparation de l'ordre du jour	15 oct	cst dps 3 mois mois 1ère entrée sortie provisoire	3ème/3
13	Examen de candidatures	25 oct	cst dps 4 mois 1ère entrée sortie provisoire	1ère/3
14	Echanges avec les présidents des commissions internationale et d'action professionnelle	25 oct	cst dps 4 mois 1ère entrée sortie provisoire	3ème/3
15	Examen de divers événements à venir	27 oct	1ère entrée sortie provisoire	3ème/3
16	Problèmes à régler avec des membres -questions de personnes : examen de candidatures posant problème -suite : rédaction d'une lettre "diplomatique" – relecture des statuts	27 oct 28 oct	cst dps 1 mois 1ère entrée sortie provisoire	1ère/3 1ère/2

	Intitulé des PD	Jours d'entrée des PD	Détails sur les entrées et sorties des PD	Place hiérar chique des PD
17	Mise à jour de mon programme : lettres, coups de fil, dates et événements	29 oct	non prévue le matin 1ère entrée sortie provisoire	1ère/1
18	Rencontre avec le Président du Lions Club : comparaison de nos problèmes et de nos effectifs et moyens – actions communes ?	04 nov	cst dps 10 jours 1ère entrée sortie définitive	1ère/1
19	Exposé pour l'an 2000 : début de rédaction	05 nov	non prévue le matin 1ère entrée sortie provisoire	1ère/1

6.2.1.2. Analyse du portefeuille de préoccupations décisionnelles et de sa dynamique

a) Observation de l'agenda décisionnel : description et qualification des préoccupations décisionnelles

L'agenda décisionnel de ce président d'association se caractérise par de nombreuses négociations, qu'il s'agisse de discussions, d'échanges de point de vue, de recherche d'informations en vue d'opportunités futures ou d'explications. Nous notons également beaucoup de préoccupations d'ordre administratif. Le président se réunit régulièrement avec les secrétaires et prend en charge une partie des tâches administratives (courrier, chèques, téléphone) qu'il considère comme des préoccupations décisionnelles "parce que c'est la vie du club". Il doit également régler plusieurs conflits internes (états d'âme des secrétaires, examen de candidatures de nouveaux membres potentiels posant problème).

Nous observons également que la moitié des préoccupations décisionnelles inscrites sur l'agenda sont des préoccupations de court terme, l'autre moitié étant consacrée au moyen terme.

Nous notons que nous avons vu naître plusieurs dossiers - 50% des préoccupations décisionnelles - qui sont restés en cours pendant l'étude et dont nous n'avons pas vu l'issue à la fin des quatre semaines d'observation (1ère entrée – sortie provisoire). Il s'agit de questions importantes (la présidence 2000-2001 (PD4) ; le bug de l'an 2000

(PD6) ; le comité du 25 octobre (PD9) ; l'assemblée générale du 15 décembre (PD12)), de la naissance de conflits (états d'âme des secrétaires (PD3) ; questions de personnes (PD13)) ; ou d'opportunités plus personnelles (réunion avec l'Inner Wheel (PD8) ; mise à jour du programme en vue d'un projet d'avenir (PD14) ; exposé pour l'an 2000 (PD16)).

A peine un quart seulement des préoccupations décisionnelles de ce président se caractérisent par du ponctuel (1ère entrée et sortie définitive le même jour). Elles sont ponctuelles car immédiatement réglées (tâches administratives (PD5)) ou parce que le président n'y donne pas suite (examen des possibilités offertes par la Fondation Rotary (PD10); congrès mondial du Rotary (PD11) ; rencontre avec le Président du Lions Club (PD15)).

Enfin, deux tiers des préoccupations décisionnelles sont réapparues plusieurs jours sur l'agenda décisionnel.

Outre les préoccupations décisionnelles actives que l'on trouve sur l'agenda décisionnel, il existe chez ce président des préoccupations maîtrisées restées involontairement passives.

C'est le cas du parrainage pour la jeunesse, préoccupation qui tient à cœur au président mais qu'il a beaucoup de mal à concrétiser : "j'ai beaucoup travaillé sur cette action et je fais en sorte que les membres se décident à se mettre dedans, mais je n'y arrive pas, pour l'instant, ça patine, ça n'avance pas à cause de l'inertie du club (...) Cette préoccupation, je l'ai à l'esprit mais je ne vous la note pas car malheureusement il ne se passe rien de concret".

C'est le cas également de la préoccupation relative à l'équilibre financier du club qui est une "grande" préoccupation du dirigeant, mais qu'il a peu l'occasion d'inscrire au quotidien sur son agenda décisionnel : "c'est une de mes préoccupations latentes, je ne m'en occupe pas tout le temps".

C'est encore le cas de la préoccupation de modification des statuts du club : "je suis plutôt réformateur de tendance, donc ça, j'y attache un certain intérêt".

Une autre préoccupation est passive et non dévoilée car très personnelle, celle de l'image du président : "suis-je un bon président ? (...) Est-ce que je donne une image

satisfaisante aux membres du club ? (...) ça, c'est quelque chose que j'essaie de savoir en interrogeant des gens en qui j'ai confiance, c'est important".
Enfin, le président a mentionné une de ses préoccupations imposées qui est restée passive et non dévoilée : une mauvaise initiative de certains membres du club : "il y a quelques membres du club qui ont pris une initiative qui ne me plaît pas beaucoup, je ne veux pas non plus entraver les bonnes volontés, mais ça me perturbe un peu".

Cette description nous amène maintenant à qualifier les préoccupations décisionnelles contenues dans l'agenda du président (tableau 6.11)

Tableau 6.11 : Qualification des préoccupations décisionnelles du Président Association 1

PD	Intitulé de la Préoccupation Décisionnelle	Partagée / non partagée : avec qui ?
	PDM MAN ACT	
1	Conférence Rotary à Bruxelles	-partagée en interne avec l'ensemble des membres
2	Manifestation pour le 31/12/99	
	PDM CACH ACT	
10	Examen des possibilités offertes par la Fondation Rotary pour financer des actions du club	-partagée avec l'externe : membres de la Fondation
8	Réunion avec l'Inner Wheel : développement des relations ; discussion sur une éventuelle action commune en faveur des jeunes	-partagée avec l'externe : membres Inner Wheel
17	Mise à jour de mon programme : lettres, coups de fil, dates et événements	-non partagée
18	Rencontre avec le Président du Lions Club : comparaison de nos problèmes et de nos effectifs et moyens – actions communes ?	-partagée avec l'externe : Président du Lions Club
19	Exposé pour l'an 2000 : début de rédaction	-non partagée
	PDI MAN ACT	
7	Réunions hebdomadaires du club	-partagée en interne avec l'ensemble des membres
11	Congrès mondial du Rotary en juin 2000	
12	Assemblée générale du 15 décembre : début de préparation de l'ordre du jour	

PD	Intitulé de la Préoccupation Décisionnelle	Partagée / non partagée : avec qui ?
	PDI LAT ACT	
3	Etats d'âme des secrétaires : trop de reproches injustifiés à leurs yeux	-partagée en interne avec les secrétaires uniquement
4	Présidence 2001-2002	-partagée en interne avec les membres de la commission des anciens présidents du club uniquement
5	Tâches administratives	-partagée en interne avec une secrétaire uniquement
9	Comité du 25 octobre	-partagée en interne avec les membres du comité uniquement
13	Examen de candidatures	-partagée en interne avec les membres de la commission des anciens présidents du club uniquement
14	Echanges avec les présidents des commissions internationale et d'action professionnelle	-partagée en interne avec les présidents des commissions uniquement
15	Examen de divers événements à venir	-partagée en interne avec les membres du comité uniquement
16	Problèmes à régler avec des membres	-partagée en interne avec les personnes concernées uniquement
	PDI CACH ACT	
6	Bug de l'an 2000 : faire le point pour l'informatique	-non partagée
7	Réunions hebdomadaires du club (préparation)	-non partagée

L'agenda décisionnel de ce président se constitue pour un tiers de préoccupations décisionnelles nées de ses propres choix et pour deux tiers de préoccupations décisionnelles nées de contraintes.

Nous notons donc une majorité de préoccupations imposées dans le portefeuille de préoccupations décisionnelles du président, mais comme il le dit lui-même : "je suis au service des membres de l'association, je dois répondre à leurs attentes, en même temps qu'aux objectifs du club. Je suis donc, pour la plupart de mon temps, soumis à des impératifs, je n'ai pas le choix".

Lorsque l'on qualifie les préoccupations décisionnelles, on se rend compte que les préoccupations imposées et latentes sont largement majoritaires dans l'agenda décisionnel du président. Ce sont des préoccupations qui naissent de contraintes fortes et qui ne sont reconnues que par ceux qui les font naître (secrétaires) ou qui les accompagnent (les anciens présidents, les membres du comité, les secrétaires). Elles

deviennent actives lorsque le président "ne peut plus reculer" face au problème : "je n'ai pas attendu ce moment là, ce sont les secrétaires qui sont venues me trouver" ou aux échéances : "il y a une procédure, un calendrier et un échéancier à respecter, or, l'échéance approche".

L'agenda décisionnel du président contient une majorité de préoccupations cachées parmi les préoccupations décisionnelles maîtrisées. Certaines sont d'ordre très personnel, comme la rédaction d'un exposé sur le 20 ème siècle pour l'an 2000 (PD19), ou la mise à jour de son programme (PD17), et d'autres ne concernent pour le moment que lui parce que c'est lui le président et il est de son rôle de s'occuper d'opportunités pour le financement des actions du club (PD10) ou pour la création d'actions communes avec d'autres associations (PD8 et PD18). Or, "ce type de préoccupations, on ne peut pas en parler tant que rien est fait ou décidé, ça reste à mon niveau".
Nous tentons maintenant de décrire et comprendre la dynamique du portefeuille de préoccupations décisionnelles de ce président.

b) La dynamique de l'agenda décisionnel

Certaines préoccupations décisionnelles ne font qu'augmenter dans l'ordre d'importance hiérarchique, comme la conférence de Bruxelles (PD1) ou la présidence 2000-2001 (PD4).
D'autres préoccupations fluctuent dans cet ordre d'importance hiérarchique (les tâches administratives (PD5), les réunions hebdomadaires (PD7), le comité du 25 octobre (PD9), c'est-à-dire que de priorités, elles deviennent préoccupations décisionnelles n°2, voire n°3, puis redeviennent priorités, etc..

Nous apportons un éclairage sur cette dynamique pour comprendre la gestion des préoccupations décisionnelles et des priorités du président.

1. L'influence mutuelle des préoccupations décisionnelles

Nous sommes amenés, au travers de l'analyse de ce cas, à mettre en évidence les mêmes combinaisons que pour les maires, mais également de nouvelles combinaisons. Toutes les préoccupations décisionnelles "opportunes" et "inopportunes" sont explicitées dans le tableau 6.12.

Tableau 6.12 : Les combinaisons entre préoccupations décisionnelles

PD	Intitulé de la Préoccupation Décisionnelle	Influences mutuelles entre préoccupations décisionnelles
PDM MAN "opportune"		
1	Conférence Rotary à Bruxelles	Le président se sert de la conférence pour rendre active une de ses préoccupations décisionnelles maîtrisées cachées : "faire bouger les membres du club" grâce à une annonce de réforme initiée lors de la conférence : "il est demandé aux clubs, s'ils en ont envie, de faire des propositions de modification. Moi, je voudrais absolument que le club de Paris participe à ce travail et élabore des propositions d'évolution".
2	Manifestation pour le 31 / 12 / 99	Le président se sert de cette manifestation pour rendre actives deux préoccupations décisionnelles maîtrisées cachées : "initier des événements en vue d'une plus grande cohésion des membres et d'un plus grand dynamisme" et son image en tant que président.
PDM CACH "opportune"		
10	Examen des possibilités offertes par la Fondation Rotary pour financer des actions du club	Le président se sert de PD10 "un travail complètement personnel", pour rendre active une préoccupation décisionnelle maîtrisée manifeste : financer des actions sociales : "c'est une possibilité de financement d'actions qu'on n'exploite probablement pas assez".
PDI MAN "opportune"		
7	Réunions hebdomadaires du club	Ces réunions permettent au président de rendre active la préoccupation décisionnelle maîtrisée manifeste : les objectifs du club. Par ailleurs, le président se sert de PD7 pour rendre active deux préoccupations décisionnelles maîtrisées cachées : ses choix personnels (faire parler tel conférencier, tel président de commission, faire passer des messages ...) et c'est surtout le moyen de concrétiser son image de président du club.

PD	Intitulé de la Préoccupation Décisionnelle	Influences mutuelles entre préoccupations décisionnelles
PDI LAT "opportune"		
9	Comité du 25 octobre	Le président se sert de cette réunion pour rendre active une de ses grandes préoccupations décisionnelles maîtrisées mais restée souvent passive : l'équilibre financier du club : "je veux que périodiquement on fasse le point financier, donc je l'ai inscrit volontairement à l'ordre du jour".
PDI MAN "inopportune"		
2	Manifestation pour le 31/12/99	PD2 devient une contrainte lorsque les problèmes de sécurité obligent le président à renoncer à cette manifestation qui au départ est une de ses volontés chères, d'autant que c'est une de ses premières réalisations en tant que président du club. Ainsi, PD2 "gêne" une préoccupation décisionnelle maîtrisée cachée : son image en tant que président.
PDI LAT "inopportune"		
16	Problèmes à régler avec des membres	PD16 "gêne" une préoccupation décisionnelle maîtrisée manifeste : l'objectif de cohésion des membres. "Dans les oppositions, il y a des gens qui perdent de vue l'esprit du club". Par ailleurs, PD16 empêche le président de rendre active une de ses préoccupations décisionnelles maîtrisées cachées : "ils ne voient pas qu'on a besoin d'augmenter les effectifs du club pour assurer son équilibre financier".

Nous notons ici cinq préoccupations décisionnelles "opportunes". A chaque fois, le président inscrit une préoccupation maîtrisée sur son agenda décisionnel parce qu'elle lui permet de "réveiller" ou de rendre active une ou plusieurs de ses préoccupations décisionnelles maîtrisées cachées relatives aux principes directeurs de l'association et à ses objectifs, mais aussi à l'image du président. Il arrive également que le dirigeant se serve d'une préoccupation imposée pour inscrire sur son agenda décisionnel une préoccupation maîtrisée, qu'elle soit manifeste ou cachée.

Deux préoccupations décisionnelles peuvent être dites "inopportunes" dans la mesure où elles "gênent" des préoccupations décisionnelles maîtrisées cachées - de nouveau l'image du dirigeant -, ou manifestes - l'équilibre financier du club -.

2. La sélection des préoccupations décisionnelles : mise en évidence de facteurs récurrents

Nous relatons maintenant les préoccupations privilégiées par le président, celles qui deviennent préoccupations décisionnelles.

. *Des préoccupations décisionnelles de court terme et de moyen terme.*

Comme nous l'avons déjà précisé, les préoccupations décisionnelles inscrites sur l'agenda décisionnel sont pour moitié des préoccupations de court terme et pour moitié des préoccupations de moyen terme. C'est la première fois que nous observons un dirigeant qui inscrit le moyen terme au quotidien dans son agenda décisionnel. Il est vrai que la gestion de la vie quotidienne du Rotary laisse à son président des plages de temps pour réfléchir au futur. Il dit d'ailleurs : "la fonction de président d'une association comme le Rotary me laisse quand même pas mal de temps libre, et je peux prendre du temps pour me projeter dans le moyen terme".

En revanche, le quotidien du président d'association n'est pas fait de long terme. Cela s'explique, comme le dit le président lui-même, par "la difficulté à gérer le long terme au quotidien à cause des imprévus, des urgences", mais vraisemblablement aussi dans le cas présent par le fait que le président n'est élu que pour un an.

. *Le Président privilégie les préoccupations décisionnelles qui appartiennent à son domaine de compétence.*

Nous constatons que sur les 19 préoccupations décisionnelles du portefeuille du président, 12 appartiennent à son domaine de compétence.

3. Lorsqu'une préoccupation décisionnelle devient une priorité : mise en évidence de facteurs absolus

Nous observons dans le cas présent deux facteurs absolus qui font systématiquement d'une préoccupation décisionnelle, une priorité.

. Le dirigeant réagit vivement à des préoccupations qui "gênent" certaines de ses préoccupations décisionnelles maîtrisées ; la PDI "inopportune" est une priorité.

La préoccupation décisionnelle liée aux problèmes à régler avec des membres (PD16) devient, elle aussi, "inopportune" lorsque d'une part elle "gêne" une préoccupation décisionnelle maîtrisée manifeste, la cohésion des membres qui est un des grands objectifs de l'association, et d'autre part, elle empêche le président de rendre active une de ses préoccupations décisionnelles maîtrisées cachées : augmenter les effectifs du club en vue d'un meilleur équilibre financier.

Cette préoccupation décisionnelle apparaît deux fois sur l'agenda décisionnel pendant la période d'étude et est toujours notée priorité par le président. Nous ajoutons que la personnalité du président explique notamment le fait qu'il réagisse en priorité à des conflits internes entre individus.

La préoccupation décisionnelle "manifestation pour le 31/12/99" (PD2) devient "inopportune" lorsqu'elle vient perturber (par son annulation) la préoccupation maîtrisée cachée relative à l'image du président. Cette manifestation lui était chère, d'autant que c'était une de ses premières réalisations en tant que président du club. Le parcours de cette préoccupation décisionnelle est cité dans l'encadré 6.8.

Encadré 6.8 : Exemple du parcours de la préoccupation décisionnelle PD2 (manifestation du 31/12/00)

Exemple 1 : le parcours de la préoccupation décisionnelle PD2 (manifestation 31/12/99)

Nous voyons cette préoccupation décisionnelle apparaître sur l'agenda le 04 octobre 1999 au moment où elle était "opportune" car elle "poussait" sur l'agenda la préoccupation maîtrisée cachée relative à l'image du président ainsi que celle relative à l'objectif de cohésion entre membres ; elle était alors 3ème/4 dans l'ordre d'importance hiérarchique.
Le 13 octobre, alors qu'elle devient "inopportune", elle est notée priorité par le président.

Les préoccupations décisionnelles et les priorités du président sont résumées dans l'encadré 6.9.

Encadré 6.9 : L'agenda décisionnel et les priorités du Président Association 1 : une synthèse

L'agenda décisionnel du Président Association 1 se caractérise par :

les facteurs récurrents :

- des préoccupations décisionnelles de court terme et de moyen terme
- des préoccupations décisionnelles appartenant au domaine de compétence du Président

la qualification de ses préoccupations décisionnelles :

- des préoccupations décisionnelles imposées latentes (PDI LAT)

Une préoccupation décisionnelle devient une priorité

en présence du facteur absolu suivant :

- la préoccupation décisionnelle est "inopportune"

En conclusion, nous pouvons dire que le président de cette association se trouve dans une logique collective de bon fonctionnement du club.

La négociation est une des attributions du président que l'on retrouve de nombreuses fois dans l'agenda décisionnel. Certes, il prend des décisions, gère du personnel, et gère un budget, mais au quotidien, c'est la négociation en vue de faire vivre la raison d'être du club : agir pour servir, qui ressort le plus. Cela se concrétise largement à travers des préoccupations court terme et moyen terme et par de nombreuses préoccupations décisionnelles imposées.

Outre les préoccupations décisionnelles privilégiées par le président, celles qui font partie de son domaine de compétence, les priorités du président s'articulent autour des préoccupations "inopportunes" et de la crise définie ici comme un conflit interne entre membres du club, même si nous ne l'avons pas vu apparaître pendant notre période d'observation.

6.2.2. Le Président d'Association 2

6.2.2.1. Présentation du contexte et de l'agenda décisionnel

Ce deuxième cas de dirigeant d'association est très différent du premier puisque nous nous situons désormais dans une association commerciale du secteur des chemins de fer, d'une envergure et d'un enjeu capital à l'échelon international.

Le transport par chemin de fer a acquis très tôt une dimension internationale et le problème de l'unification des normes et des règles d'exploitation en vue de faciliter le passage des frontières s'est rapidement posé.

Après les conférences inter-gouvernementales de Portorose en 1921 et de Gênes en 1922, qui en ont arrêté les principes, l'association 2 est née le 20 octobre 1922 lors de la conférence internationale de Paris. Sa mission première était et reste "l'unification et l'amélioration des conditions d'établissement et d'exploitation des chemins de fer en vue du trafic international", en d'autres termes, d'être l'organisme de normalisation du transport ferroviaire.

Depuis cette date, l'association 2 n'a jamais cessé de se développer tant par l'espace géographique couvert que par la diversité des domaines d'action. Avec 136 adhérents sur les 5 continents, l'association 2 est la seule organisation de coopération des entreprises ferroviaires dans tous les domaines, au plan mondial.

L'association 2 dispose du statut d'observateur à l'ONU et représente le secteur des chemins de fer dans de nombreuses enceintes à vocation politique ou économique comme la Banque Mondiale. Elle est régulièrement consultée par la CEMT (Conférence Européenne des Ministres des Transports) sur les questions ferroviaires.

Le contexte dans lequel se situe notre étude peut se résumer par la mission actuelle de l'association 2 et de notre président :

1. développer la coopération internationale entre les entreprises de chemin de fer,
2. promouvoir le développement du transport international par rail à l'échelle mondiale,
3. valoriser les avantages du rail vis-à-vis des décideurs et du public,
4. assurer la cohérence globale du système ferroviaire, en réalisant ce que l'on appelle l'interopérabilité technique, opérationnelle et commerciale.

Ce dernier objectif constitue une des fortes préoccupations de notre président ; on le retrouvera à plusieurs reprises dans son agenda décisionnel.

La dernière révision importante des statuts de l'association 2 est intervenue en 1993. L'objectif consistait à adapter les structures de coopération internationale et les mécanismes de décision aux nouveaux défis : en particulier, et c'est là une autre grande préoccupation du président, la libéralisation du marché des transports, notamment en Europe, la disparition des frontières entre l'Est et l'Ouest entraînant des préoccupations relatives à la sécurité ferroviaire en France et en Europe, et la mondialisation des échanges.

L'association 2 est organisée en différents organes de décision :

- l'Assemblée Générale (136 membres) et l'Assemblée Européenne (l'ensemble des entreprises ferroviaires d'Europe) ;
- le Conseil d'Administration (17 membres) ;
- le Comité Exécutif ;
- le Conseil Exécutif Mondial (17 membres avec un système de représentation géographique de tous les continents) ;
- la mission Est-Ouest ;
- les Organismes d'études (les Commissions, les Comités, les Groupes spéciaux, etc.).

Les projets et études nécessaires à l'amélioration du trafic ferroviaire international sont conduits dans le cadre des Commissions (Passagers, Fret, Infrastructures) avec l'appui des Comités spécialisés (Recherche et Développement, Matériel Roulant, Finance, Informatique) et en étroite collaboration avec les Départements et Directions de la Direction Générale. Là encore intervient une des préoccupations de notre président au cours de l'étude : certaines commissions ayant débordé de leur champ d'action, une crise de pouvoir interne éclate, donnant lieu à la création d'une nouvelle Commission : "Transport Policy".

Enfin, et cela constitue aussi les grandes préoccupations qui alimentent certains jours l'agenda décisionnel de notre président, la Direction Générale de l'association 2 propose les orientations stratégiques, coordonne les travaux des organismes d'études et assure la diffusion des décisions auprès des membres. Elle assure en outre des fonctions de communication vis-à-vis de l'extérieur.

Notre étude s'est déroulée du 21 décembre 1999 au 25 janvier 2000, incluant une semaine de séminaire en Inde, où le président a continué à répondre à nos questionnaires. Sur cette période d'observation, il a inscrit 28 préoccupations décisionnelles sur son agenda décisionnel.
Au début de l'étude, ses "plus grandes" préoccupations, qui, comme nous l'avons vu, découlent du contexte, sont l'interopérabilité (harmonisation des normes), le séminaire Grande Vitesse en Inde, l'entrée des pays de l'Est dans l'Union Européenne et le changement de direction du Comité Economie des Transports. En effet, nous avons assisté pendant le mois d'étude au remplacement du président et du vice-président de ce Comité extrêmement important. A la fin de l'étude, on retrouve les préoccupations « interopérabilité » et « entrée des pays de l'est », ainsi qu'une nouvelle préoccupation décisionnelle liée à l'application d'un système de signalisation commun en Europe. De là découlent chaque jour des préoccupations décisionnelles jugées plus ou moins importantes par le président.
Le contenu et la dynamique de l'agenda décisionnel du dirigeant sont décrits dans le tableau 6.13.

Tableau 6.13 : Contenu, chronologie et dynamique de l'agenda décisionnel du Président Association 2

Contenu de l'agenda décisionnel	Chronologie des PD	Dynamique de l'agenda décisionnel

	Intitulé des PD	Jours d'entrée des PD	Détails sur les entrées et sorties des PD	Place hiérarchique des PD
1	Interopérabilité rail conventionnel		cst dps[76] 2 ans	
	-participation de l'association 2 à l'interopérabilité rail conventionnel à travers l'AEIF (Agence Européenne d'Interopérabilité Ferroviaire)	21 déc	réentrée	1ère/6
	-interopérabilité rail conventionnel – stratégie vis-à-vis de l'UE	04 janv		1ère/3
	-préparation de la réunion du 11/01/2000	05 janv	cst dps 6 mois	1ère/4
	-s'adapter à la stratégie française dans l'IAV	07 janv	cst dps 2 ans réentrée sortie provisoire	2ème/2
	-réunion plénière interopérabilité rail conventionnel	11 janv	sortie provisoire	2ème/4
2	Présidence Economie des Transports			
	-préparation présidence grecque du comité Economie des Transports	21 déc	cst dps 1 an réentrée	2ème/6
	-mise en place économie des Transports	12 janv		3ème/4
	-nomination à la vice-présidence Comité des Transports	14 janv		3ème/4
	-organisation de la 1ère réunion à Paris avec le nouveau Président Economie des Transports le 27/01 (ça y est !)	24 janv	sortie provisoire	1ère/3
3	Soutien à la société "X" pour son activité export	21 déc	réentrée sortie provisoire	3ème/6
4	Avenir du réseau informatique pour hermès	21 déc	réentrée sortie provisoire	4ème/6
5	Bug 2000		cst dps 1 an	
	-réseau bug 2000 pour le 31/12	21 déc	réentrée	5ème/6
	-dernière mise en place équipe bug 2000 pour le 31/12	23 déc		2ème/3
	-bogue 2000	31 déc		1ère/3
	-prime à mon équipe de permanence	31 déc	sortie définitive	2ème/3
6	Aide à un de mes anciens élèves grecs	21 déc	1ère entrée sortie définitive	6ème/6
7	Maintien en place du dirigeant grande vitesse	22 déc	cst dps 2 ans réentrée sortie provisoire	1ère/3
8	Participation des pays de l'Est		cst dps 2 ans	
	-participation + forte de l'est à la grande vitesse	22 déc	réentrée sortie provisoire	2ème/3
	-relations industrie polonaise-industrie française	05 janv	cst dps 1 an réentrée sortie provisoire	3ème/4

[76] cst dps : conscient depuis.

	Intitulé des PD	Jours d'entrée des PD	Détails sur les entrées et sorties des PD	Place hiérarchique des PD
9	35 heures -suite des décisions vers un accord pour les 35 heures -accord 35h signé -application de l'accord des 35 h dans les départements sans règlement excessif	 22 déc 23 déc 06 janv	cst dps 8 mois réentrée sortie provisoire	 **3ème/3** **1ère/3** **4ème/6**
10	Séminaire Inde grande Vitesse -préparation séminaire Inde grande vitesse -poursuite finalisation de l'organisation du séminaire grande vitesse Inde -intérêts français en Inde -encadrer le travail DGA et de quelques collaborateurs pendant ma semaine prochaine d'absence Inde -pallier défections, risques de défections, prévoir remplacement orateurs Inde -instructions définitives données au DGA pour mon absence de 8 jours -séminaire grande vitesse : maintenir l'ancrage des chemins de fer indiens à l'association 2 -séminaire grande vitesse : réussir notre prestation face au nouveau ministre indien	 23 déc 04 janv 10 janv 13 janv 13 janv 14 janv 17-22 janv 17-22 janv	cst dps 3 mois réentrée sortie définitive	 **3ème/3** **3ème/3** **1ère/3** **2ème/3** **1ère/3** **4ème/4** **1ère /2** **2ème/2**
11	Choix dans mes envois de cartes de vœux	31 déc	cst dps 15 jours 1ère entrée sortie définitive	**3ème/3**
12	Arbitrages internes vis-à-vis de l'AEIF	04 janv	cst dps 2 sem 1ère entrée sortie provisoire	**2ème/3**
13	Entrée des compagnies ferroviaires et admission comme membres à l'association 2 – cas concret se présentant	05 janv	cst dps 1 an non prévue le matin réentrée sortie provisoire	**2ème/4**
14	Affectation de bureaux dans l'immeuble association 2 (mais oui ! il y a le côté Tour Eiffel et l'autre, et bien d'autres choses !)	05 janv	cst dps 3 ans non prévue le matin 1ère entrée sortie définitive	**4ème/4**
15	association 2 / CENELEC -positionnement association 2 et ses fiches par rapport au CENELEC -certification ISO 9000 pour fiches association 2	 06 janv 06 janv	cst dps 1 an réentrée sortie provisoire	 **3ème/6** **5ème/6**
16	ETCS -bilan économique d'ETCS à revoir -améliorer les études de freinage pour ETCS -comité de direction : principale question : développement mondial d'ETCS	 06 janv 06 janv 24 janv	cst dps 6 mois 1ère entrée sortie provisoire réentrée sortie provisoire réentrée sortie provisoire	 **1ère/6** **2ème/6** **3ème/3**
17	Accompagnement actions pour chantier Bangkok – présence d'un français	06 janv	cst dps 3 mois réentrée sortie provisoire	**6ème/6**

	Intitulé des PD	Jours d'entrée des PD	Détails sur les entrées et sorties des PD	Place hiérarchique des PD
18	Conférence de Budapest -réponse à monsieur B. mécontent de son absence à Budapest -attributions des différentes présentations pour la conférence de Budapest -finalisation réunion de Budapest -résoudre la crise Hungaro Magyar -journée du rail après Helsinki : poursuite des décisions	 07 janv 10 janv 11 janv 11 janv 25 janv	cst dps 2 mois cst dps 4 h non prévue le matin 1ère entrée sortie provisoire réentrée sortie provisoire cst dps 10 jours réentreé sortie provisoire	 **1ère/2** **2ème/3** **3ème/4** **1ère/4** **3ème/3**
19	Présider la présidence du comité rail langue française	10 janv	cst dps 6 mois réentreé sortie provisoire	**3ème/3**
20	Décisions sur dates – présences manifestations européennes (environnement, sécurité, etc …) avec CCFE	11 janv	cst dps 3 mois 1ère entrée sortie provisoire	**4ème/4**
21	Rapprochement AGCCFE et FEAA (2 organismes de la mère association 2 et la fille CCFE)	12 janv	cst dps 1 mois réentreé sortie provisoire	**1ère/4**
22	Elargissement de l'ERRI (Institut Européen de recherches Ferroviaires) à un niveau mondial	12 janv	cst dps 7 mois réentreé sortie provisoire	**2ème/4**
23	Nouveau vice-président : rencontre au sommet décidée association 2 UNIFE (Industries Européennes)	12 janv	cst dps 1 an réentreé sortie provisoire	**4ème/4**
24	Pas de billet ni de visa pour l'Inde – retard chez l'ambassadeur : dernier avertissement aux acteurs de la chaîne Visa Billet toujours en retard	13 janv	cst dps hier soir réentrée sortie définitive	**3ème/3**
25	Sécurité ferroviaire -organisation de la sécurité ferroviaire au niveau communautaire -organisation de l'étude de l'ensemble des gestions de sécurité dans les 20 groupes de travail intéressés par l'association 2	 14 janv 14 janv	cst dps 6 mois réentreé sortie provisoire	 **1ère/4** **2ème/4**
26	Organisation de la visite du nouveau Président de la mission Est/Ouest le 26/11	24 janv	cst dps 3 ans réentrée sortie provisoire	**2ème/3**
27	Grippe – accès au bureau et au téléphone filtré ; c'est une préoccupation décisionnelle véritable	25 janv	cst dps 24 h 1ère entrée sortie définitive	**2ème/3**
28	Organisation de la commission Fret car depuis hier 21h, on sait que son président SNCF va partir	25 janv	cst dps 12 h 1ère entrée sortie provisoire	**1ère/3**

6.2.2.2. Analyse du portefeuille de préoccupations décisionnelles et de sa dynamique

a) Observation de l'agenda décisionnel : description et qualification des préoccupations décisionnelles

Ce deuxième président d'association se distingue tout à fait du premier, de par l'envergure de l'association. Cette distinction ressort à travers leur agenda décisionnel, mais sur certains points seulement.

Nous observons chez ce président le rôle prédominant de négociateur, de représentant à l'étranger et un rôle important dans le règlement de conflits internes et de lutte de pouvoir. Ce qu'il y a en plus, bien-sûr, c'est le rôle de décisions politico-stratégiques et de toujours veiller aux intérêts de l'association 2 avec beaucoup de diplomatie. On ne retrouve dans cet agenda décisionnel ni de préoccupations d'ordre opérationnel, ni de préoccupations de la vie ou de la gestion courante de l'association, l'organisation de l'association permettant à son président la délégation de ces questions.

En revanche, on trouve fréquemment dans son agenda des préoccupations décisionnelles dans lesquelles il a un rôle important de décideur, que ce soit pour l'interopérabilité (PD1), le choix des hommes à la tête du Comité Economie des Transports (PD2), la participation des pays de l'Est (PD8), les 35 heures (PD9), l'admission de compagnies ferroviaires comme membres de l'association 2 (PD13), l'accompagnement d'actions pour le chantier Bangkok (PD17), l'élargissement de l'Institut Européen de Recherches Ferroviaires à un niveau mondial (PD23), ou la sécurité ferroviaire (PD25).

Le portefeuille de préoccupations décisionnelles de ce président d'association contient peu de préoccupations décisionnelles ponctuelles (1ère entrée et sortie définitive le même jour) et une majorité de préoccupations qui reviennent dans le temps et qui s'inscrivent à plusieurs reprises sur l'agenda décisionnel. Elles étaient déjà entrées auparavant dans l'agenda (réentrée) et n'en sont pas sorties à l'issue de l'observation (sortie provisoire). Parmi celles-ci, la moitié sont apparues à plusieurs reprises sur l'agenda décisionnel du président, et nous constatons qu'elles correspondent aux

"grandes préoccupations du moment" (interopérabilité (PD1) ; présidence économie des transports (PD2) ; participation des pays de l'est (PD8) ; les 35 heures (PD9) ; la standardisation des fiches techniques pour le réseau ferroviaire (PD15 : association2/CENELEC) ; la standardisation du système de signalisation (PD16 : ETCS) ; la conférence de Budapest (PD18) et la sécurité ferroviaire (PD25). Les autres n'ont eu l'occasion de s'inscrire qu'une seule fois sur l'agenda décisionnel durant le mois.

Seules quatre préoccupations décisionnelles ponctuelles (1ère entrée et sortie définitive le même jour) apparaissent sur l'agenda décisionnel, à chaque fois d'ordre très personnel (aide à un ancien élève grec (PD6) ; choix dans les envois de cartes de vœux (PD11) ; affectation de bureaux dans l'immeuble association 2 (PD14) et grippe (PD27)).

Nous observons également que trois quart des préoccupations décisionnelles du président sont des préoccupations de moyen terme.

Enfin, aucune préoccupation décisionnelle passive n'a été mentionnée pendant l'étude, toutes les préoccupations importantes du président ayant été inscrites au moins une fois sur son agenda décisionnel. En revanche, certaines préoccupations ont été mentionnées sans jamais être notées sur les questionnaires parce qu'elles étaient non dévoilées[77].

Nous pouvons à présent qualifier chacune des préoccupations décisionnelles contenues dans l'agenda de ce président, c'est ce qui est décrit dans le tableau 6.14.

[77] Pour des raisons de confidentialité, nous n'évoquons pas les préoccupations décisionnelles *cachées*.

Tableau 6.14 : Qualification des préoccupations décisionnelles du Président

Association 2

PD	Intitulé de la Préoccupation Décisionnelle	partagée / non partagée : avec qui ?
	PDM MAN ACT	
2	Présidence Economie des Transports	-partagée en interne avec l'ensemble des membres
4	Avenir du réseau informatique pour Hermès	
10	Séminaire Inde grande Vitesse (l'événement)	
14	Affectation de bureaux dans l'immeuble association 2 (mais oui ! il y a le côté Tour Eiffel et l'autre, et bien d'autres choses !)	
15	association 2 / CENELEC	
16	ETCS	
22	Elargissement de l'ERRI (Institut Européen de recherches Ferroviaires) à un niveau mondial	
26	Organisation de la visite du nouveau Président de la mission Est/Ouest le 26/11	
	PDM LAT ACT	
5	Bug 2000 (prime équipe de permanence)	-partagée en interne avec le directeur communication uniquement
10	Séminaire Inde grande Vitesse (directives au DGA pendant absence)	-partagée en interne avec le DGA uniquement
12	Arbitrages internes vis-à-vis de l'AEIF	-partagée en interne avec les membres concernés uniquement
21	Rapprochement AGCCFE et FEAA (2 organismes de la mère association 2 et la fille CCFE)	-partagée en interne avec l'adjoint du président uniquement
	PDM CACH ACT	
3	Soutien à la société "X" pour son activité export	-non partagée
6	Aide à un de mes anciens élèves grecs	-partagée avec l'externe : l'élève grec
10	Séminaire Inde grande Vitesse	-non partagée
11	Choix dans mes envois de cartes de vœux	-non partagée
17	Accompagnement actions pour chantier Bangkok – présence d'un français	-partagée avec l'externe : le collaborateur indien
18	Conférence de Budapest	-non partagée

PD	Intitulé de la Préoccupation Décisionnelle	partagée / non partagée : avec qui ?
	PDI MAN ACT	
1	Interopérabilité rail conventionnel	-partagée en interne avec l'ensemble des membres
2	Présidence Economie des Transports	
5	Bug 2000	
8	Participation des pays de l'Est	
9	35 heures	
13	Entrée des compagnies ferroviaires et admission comme membres à l'association 2 – cas concret se présentant	
16	ETCS	
18	Conférence de Budapest (l'après conférence)	
19	Présider la présidence du comité rail langue française	
20	Décisions sur dates – présences manifestations européennes (environnement, sécurité, etc …) avec CCFE	
23	Nouveau vice-président : rencontre au sommet décidée association 2 UNIFE (Industries Européennes)	
25	Sécurité ferroviaire	
	PDI LAT ACT	
10	Séminaire Inde grande Vitesse	-partagée en interne avec les orateurs concernés et très peu de membres
18	Conférence de Budapest	-partagée en interne avec Monsieur Bereni uniquement
	PDI CACH ACT	
7	Maintien en place du dirigeant grande vitesse	-non partagée
8	Participation des pays de l'Est	-non partagée
24	Pas de billet ni de visa pour l'Inde – retard chez l'ambassadeur : dernier avertissement aux acteurs de la chaîne Visa Billet toujours en retard	-partagée avec l'externe : Visa Billet
27	Grippe – accès au bureau et au téléphone filtré ; c'est une préoccupation décisionnelle véritable	-non partagée
28	Organisation de la commission Fret car depuis hier 21h, on sait que son président SNCF va partir	-non partagée

Nous remarquons que le portefeuille de préoccupations décisionnelles du président comporte moins de préoccupations nées de contraintes que de préoccupations nées de ses choix personnels. Les préoccupations décisionnelles imposées ne sont pas pour autant inexistantes, et d'après les dires du président, cela s'explique par le fait même de sa fonction au sein d'une association internationale et par sa personnalité : "certains se font une fiche et un agenda avec un horaire de la journée. J'y ai réfléchi et moi je ne suis pas capable parce que je suis dépendant quand même de beaucoup de contraintes extérieures. Je suis au service des membres de mon organisation. (...) Et puis moi, ma porte, elle est toujours ouverte, c'est un principe. Jamais je n'ai voulu dire à un collaborateur : non, tu ne rentres pas".

Par ailleurs, nous notons que le président rajoute très souvent sur les questionnaires pour une préoccupation née de contrainte : préoccupation qui émane de ma volonté. Il lie en effet très souvent ces deux notions, l'une pouvant impliquer l'autre.

C'est en effet ce que nous retrouvons dans l'analyse de la dynamique du portefeuille de préoccupations décisionnelles du président.

b) La dynamique de l'agenda décisionnel

Nous notons de nombreux mouvements dans le portefeuille de préoccupations décisionnelles de ce président. Certains s'expliquent simplement par le contexte. C'est le cas de la préoccupation PD5 (bug 2000) qui est de plus en plus importante parmi les préoccupations décisionnelles de la journée au fur et à mesure qu'on se rapproche du 31 décembre 1999, pour devenir priorité le 31 décembre. C'est le cas également de la préoccupation PD9 (35 heures) qui n'est notée priorité que le jour de la signature de l'accord des 35 heures.

Des fluctuations importantes dans l'ordre d'importance hiérarchique s'observent pour la préoccupation PD10 (séminaire Inde Grande Vitesse), tout comme les préoccupations PD16 (ETCS) et PD18 (conférence de Budapest). Toutes ces préoccupations décisionnelles bougent les unes par rapport aux autres, et nous tentons maintenant d'en trouver des causes explicatives, mettant en lumière la manière dont ce président d'association gère chaque jour ses préoccupations décisionnelles et ses priorités.

1. L'influence mutuelle des préoccupations décisionnelles

De très nombreuses combinaisons entre préoccupations décisionnelles s'observent dans ce cas. Nous exposons toutes les préoccupations "opportunes "et "inopportunes" dans le tableau 6.15.

Tableau 6.15 : Les combinaisons entre préoccupations décisionnelles

PD	Intitulé de la Préoccupation Décisionnelle	Influences mutuelles entre préoccupations décisionnelles
PDM MAN "opportune"		
16	ETCS	Le président se sert de PD16 pour rendre active une de ses fortes préoccupations décisionnelles maîtrisées cachées : la volonté de l'application d'un système de signalisation commun en Europe.
10	Séminaire Inde grande Vitesse	Le voyage en Inde permet au président de rendre active une de ses préoccupations décisionnelles maîtrisées cachées : "la coupure de presse, c'est la contrainte, le reste, c'est moi (...) ce n'est pas neutre tout ça, il faut que j'arrive à me faire accepter par les indiens, c'est pas difficile, mais il ne faut pas que j'apparaisse comme ouvrant trop cette porte ...".
15	Association 2 / CENELEC	Le président profite de PD15 pour rendre active une préoccupation décisionnelle maîtrisée manifeste : "je souhaite établir des standards entre fiches techniques professionnelles, celles de l'association 2, et fiches légales à valeur étatique, celles du CENELEC, afin d'éviter les confusions".
26	Organisation de la visite du nouveau Président de la mission Est/Ouest le 26/11	Le président profite de la visite du nouveau président de la mission Est/Ouest pour rendre active une préoccupation décisionnelle maîtrisée manifeste mais restée passive : "faire travailler en équipe l'est et l'ouest et éviter le ghetto en vue de l'entrée de l'est dans l'union européenne".

PD	Intitulé de la Préoccupation Décisionnelle	Influences mutuelles entre préoccupations décisionnelles
PDM CACH "opportune"		
10	Séminaire Inde grande Vitesse	Le président se sert de ce séminaire pour activer une préoccupation décisionnelle maîtrisée[78]. La volonté de réussir la prestation française face au nouveau ministre indien répond à cette même préoccupation, en plus d'une autre préoccupation maîtrisée cachée : l'image du président.
17	Accompagnement actions pour chantier Bangkok – présence d'un français	Le président se sert du chantier Bangkok pour "réveiller" une préoccupation décisionnelle maîtrisée cachée restée involontairement passive : se réimplanter de manière stratégique à Bangkok. "À Bangkok, il y a un organisme gouvernemental dans lequel la France a réussi à attacher un jeune français. (...) Avec la présence de ce garçon, on a décidé de se montrer. On a décidé stratégiquement de se réimplanter maintenant qu'il va y avoir une plus grande compréhension et ouverture, et c'est pas seulement un repère, j'allais dire d'aspect politique".
PDI MAN "opportune"		
1	Interopérabilité rail conventionnel	Le président profite de la participation de l'association 2 à l'interopérabilité rail conventionnel pour rendre actives deux préoccupations décisionnelles maîtrisées manifestes : défendre l'organisation de la profession d'une part, et répondre au choix personnel du président qui est d'"opter pour des standards communs des chemins de fer, plutôt que pour une régulation par l'Union Européenne", d'autre part.
2	Présidence Economie des Transports	Le président profite du remplacement du président et du vice-président du comité Economie des Transports pour rendre active une préoccupation décisionnelle maîtrisée cachée : créer un nouveau département "transport policy" et mettre ainsi un terme à la lutte de pouvoir entre départements. Cette préoccupation lui permet aussi de rendre active sur son agenda décisionnel une autre préoccupation maîtrisée et cachée : ses propres choix en ce qui concerne les hommes à la tête d'un nouveau département très important, et sa gestion : "j'ai fait toutes les mises en place : les dirigeants et sous-dirigeants. (...) J'ai d'abord dû trouver le président grec, je vous en ai déjà parlé, et maintenant, c'est le vice-président. J'ai un engagement personnel important".

[78] Pour des raisons de confidentialité, nous ne pouvons évoquer cette PD.

PD	Intitulé de la Préoccupation Décisionnelle	Influences mutuelles entre préoccupations décisionnelles
PDI MAN "opportune"		
16	ETCS	Le président profite de cette préoccupation pour rendre active une préoccupation décisionnelle maîtrisée cachée : la volonté de l'application d'un système de signalisation commun en Europe.
20	Décisions sur dates – présences manifestations européennes (environnement, sécurité, etc …) avec CCFE	Le président profite de l'invitation à certaines manifestations pour rendre actives deux préoccupations décisionnelles maîtrisées cachées : représenter et défendre les intérêts de l'association 2 et ses intérêts personnels, d'où le choix de certaines manifestations seulement.
23	Nouveau vice-président : rencontre au sommet décidée association 2 UNIFE (Industries Européennes)	Le président profite de l'arrivée d'un nouveau président pour rendre active une de ses préoccupations décisionnelles maîtrisées qui lui est chère mais qui reste passive : l'étude des TGV.
25	Sécurité ferroviaire	Le président profite de PD25 pour rendre active une de ses préoccupations décisionnelles maîtrisées et cachées : "je veux que la sécurité soit contrôlée par l'union Européenne".
PDI CACH "opportune"		
24	Pas de billet ni de visa pour l'Inde – retard chez l'ambassadeur : dernier avertissement aux acteurs de la chaîne Visa Billet toujours en retard	Le président profite de cet incident pour rendre active une préoccupation décisionnelle maîtrisée et cachée : renvoyer les agents de la chaîne Visa Billet, incident qu'il attendait pour agir.
PDM LAT "inopportune"		
21	Rapprochement AGCCFE et FEAA (2 organismes de la mère association 2 et la fille CCFE)	Cette préoccupation décisionnelle rend active sur l'agenda décisionnel du président une préoccupation imposée cachée : la naissance d'une crise qui nuirait aux chemins de fer : "il y a un risque de crise de positionnement stratégique que je vois arriver, c'est pour ça que je m'astreins à participer à toutes les manifestations à ce sujet.(...) Je ne veux pas qu'il y ait une crise qui nuirait aux chemins de fer. Ce que j'essaie, avec mon tempérament, c'est de prévenir cette crise".
PDI MAN "inopportune"		
1	Interopérabilité rail conventionnel	PD1 devient "inopportune" lorsqu'elle réveille une préoccupation décisionnelle imposée cachée restée passive : la crise interne des chemins de fer : "il y a différents systèmes qui s'opposent pour aller repérer où sont les wagons. (…) Ça pose aussi des problèmes de compétition. Il y a des positions très différentes entre nos membres. C'est quelque chose qui a déjà été une crise et qu'il faut qu'on transforme en stratégie commune des chemins de fer et pas en crise interne des chemins de fer".

PD	Intitulé de la Préoccupation Décisionnelle	Influences mutuelles entre préoccupations décisionnelles
PDI MAN "inopportune"		
8	Participation des pays de l'Est	Cette préoccupation est une contrainte car "toutes les composantes socio-économiques, culturelles des pays de l'est qui veulent entrer dans l'Europe doivent communiquer". Elle est "gênante" car elle réveille une préoccupation décisionnelle imposée et cachée : les problèmes de sécurité, et elle fait naître et rend active une nouvelle préoccupation imposée et cachée : "la formation obligée des pays de l'est avant leur entrée dans l'Europe".
13	Entrée des compagnies ferroviaires et admission comme membres à l'association 2 – cas concret se présentant	Cette préoccupation fait naître et rend active une nouvelle préoccupation décisionnelle imposée et manifeste : faut-il ouvrir la France à la concurrence et concurrencer ainsi les membres de l'association 2 ? Par ailleurs, elle rend active une préoccupation imposée cachée : la crainte que ceux qui entrent mettent en péril la sécurité des chemins de fer en France.
16	ETCS	Le bilan d'ETCS, s'il est mauvais, "menace" une préoccupation maîtrisée manifeste du président : la volonté de l'application d'un système de signalisation commun en Europe. En outre, le problème sur l'amélioration des études de freinage fait naître et rend active une nouvelle préoccupation décisionnelle imposée cachée : la crainte d'un dysfonctionnement qui laisserait en suspens d'autres problèmes cachés.
PDI LAT "inopportune"		
10	Séminaire Inde grande Vitesse	Le remplacement des orateurs en Inde "gêne" une préoccupation décisionnelle maîtrisée cachée du président : l'image de l'association 2 : "c'est une crise parce que je m'engageais personnellement. Le directeur de la division monde est un indien. Vous imaginez vis-à-vis de tous les patrons, ils auraient dit, l'association 2 est incapable, etc… ".
18	Conférence de Budapest	Cette préoccupation est "gênante" car elle fait naître et rend actives deux nouvelles préoccupations décisionnelles imposées et cachées : mettre en cause l'association 2 dans une guerre d'intérêts entre deux pays, d'une part, et régler le désaccord tout en gardant de bonnes relations, d'autre part : "j'avoue que ne pas bien traiter avec lui, il peut me fiche le pataquès sur une réunion".

PD	Intitulé de la Préoccupation Décisionnelle	Influences mutuelles entre préoccupations décisionnelles
	PDI CACH "inopportune"	
7	Maintien en place du dirigeant grande vitesse	Cette préoccupation "gêne" une des préoccupations décisionnelles maîtrisées et cachées du président : garder l'actuel président grande vitesse, et rend active une préoccupation imposée et cachée : songer au remplacement de ce président.
28	Organisation de la commission Fret car depuis hier 21h, on sait que son président SNCF va partir	Le départ du président SNCF "gêne" une préoccupation décisionnelle maîtrisée et cachée du président : les choix en homme pour la présidence et la vice-présidence du fret : "le président plus le vice-président de la division fret qui disparaissent, c'est dur. Mais, c'est bon, je vais arranger ça".

Nous qualifions six préoccupations décisionnelles maîtrisées et sept préoccupations décisionnelles imposées d'"opportunes", dans la mesure où le président s'en sert pour rendre actives sur son agenda décisionnel d'autres préoccupations maîtrisées. Nous pouvons dire que le président profite assez fréquemment de "contraintes du moment" pour relancer des préoccupations qui émanent de ses propres choix, mais qui sont toujours liées à des problèmes stratégiques et politiques dans l'intérêt de la profession. Par exemple, la préoccupation "interopérabilité rail conventionnel" (PD1) active deux préoccupations maîtrisées et manifestes : la défense de l'organisation de la profession et la mise en place de standards communs des chemins de fer. De même, le président profite du remplacement de la présidence du comité Economie des Transports (PD2) pour rendre active sur son agenda décisionnel une de ses préoccupations maîtrisées cachées : créer un nouveau département "transport policy" et mettre ainsi un terme à la lutte de pouvoir entre départements. De nombreux autres exemples sont donnés dans le tableau 6.17.

Nous comptons également huit préoccupations décisionnelles imposées et une maîtrisée que nous appelons "inopportunes" parce qu'elles empêchent le président d'inscrire sur son agenda décisionnel certaines de ses préoccupations maîtrisées cachées, telles l'application d'un système de signalisation commun en Europe menacée par la préoccupation "ETCS" (PD16), par exemple. Elles sont aussi "inopportunes" parce qu'elles font naître et rendent actives sur l'agenda décisionnel de nouvelles préoccupations décisionnelles imposées comme la menace de la sécurité ferroviaire

suite à l'entrée de nouveaux membres dans l'association (PD8 ; PD13), ou la mise en cause de l'association 2 dans une guerre d'intérêts entre deux pays suite à la conférence de Budapest (PD18). Tous les exemples de préoccupations "inopportunes" sont relatifs à la mise en cause de la défense à la fois de l'association et de la profession.

2. La sélection des préoccupations décisionnelles : mise en évidence de facteurs récurrents

Nous remarquons que les préoccupations qui s'inscrivent le plus souvent et peut-être aussi le plus volontiers sur l'agenda décisionnel de notre président se caractérisent par de nombreux facteurs récurrents.

. *Des préoccupations décisionnelles de moyen terme.*

Comme nous l'avons déjà souligné, 75% des préoccupations décisionnelles de ce président sont des préoccupations moyen terme. Le court terme s'inscrit pour un quart sur son agenda décisionnel et ne fait jamais partie de ses priorités.

Il est intéressant de noter dans ce cas que le président note moyen terme même lorsqu'il s'agit d'une question court terme, parce que selon lui le court terme se transforme en moyen terme : "la préoccupation mûrit. Les actions stratégiques même à court terme mûrissent chez moi et ensuite il y a quand même un jeu inévitable : j'ai un cercle rapproché, mon adjoint. S'il n'est pas d'accord, il va servir de premier effet miroir, avant mon deuxième adjoint, etc.".

. *Le dirigeant privilégie les préoccupations ayant certaines caractéristiques.*

Parmi les 28 préoccupations décisionnelles du président, 17 ont été notées "familières". Le président a dit s'être déjà beaucoup engagé dans 18 des préoccupations de son agenda décisionnel, ce qui paraît tout à fait considérable.

Enfin, exceptée une, toutes les préoccupations décisionnelles font partie du domaine de compétence du président. Cela est certainement dû à son expérience dans le secteur des chemins de fer : "j'ai la chance ici d'être le dirigeant d'expérience du plus haut niveau ferroviaire. Personne n'a eu autant de responsabilités que moi dans les chemins de fer ou dans un autre domaine".

3. Lorsqu'une préoccupation décisionnelle devient une priorité : mise en évidence de facteurs absolus

. La crise de nature politique est une priorité

Il est frappant d'observer que sur les 28 préoccupations décisionnelles notées dans le mois d'étude, 15 sont considérées comme des crises presque toujours accompagnées des qualifications de menace et d'urgence. Ces crises sont généralement relatives à des conflits internes ou externes, et à des menaces concernant la position du dirigeant par rapport à des dossiers importants et qui lui sont chers, comme l'application d'un système commun de signalisation, la non régulation par l'Union Européenne, ou la sécurité ferroviaire avec l'entrée des pays de l'est dans l'Union Européenne.

Ce président définit la crise comme "une lutte de pouvoir entre personnes, entre départements, entre pays, un conflit".

Nous retraçons le parcours d'une préoccupation considérée par le dirigeant comme une crise, dans l'encadré 6.10.

Encadré 6.10 : Exemple du parcours de la préoccupation décisionnelle PD18 (conférence de Budapest)

exemple : parcours de la préoccupation décisionnelle PD18 (conférence de Budapest)

le 07 janvier 2000, PD18 est priorité devant PD1 (interopérabilité). C'est la première fois que PD1 n'est pas notée priorité, elle est devancée ce jour par une crise mettant en cause l'association dans une guerre d'intérêt entre deux pays.

Les 10 et 11 janvier (finalisation réunion), PD18 n'est plus crise, elle n'a donc plus de facteur absolu et devient 2ème/3 et 3ème/4.
Le 11 janvier, PD18 redevient pour le conflit Hungaro-Magyar une priorité en même temps qu'une crise, reléguant pour la deuxième fois PD1 à la place n°2 dans l'ordre d'importance hiérarchique.
Le 25 janvier, alors qu'elle est simple préoccupation décisionnelle imposée et manifeste, PD18 n'est notée que 3ème/3.

La mise en évidence des facteurs récurrents et absolus nous permet de synthétiser l'agenda décisionnel de ce Président d'Association, ainsi que ses priorités (encadré 6.11).

Encadré 6.11 : L'agenda décisionnel et les priorités du Président Association 2 : une synthèse

L'agenda décisionnel du Président Association 2 se caractérise par :

les facteurs récurrents :

- des préoccupations décisionnelles de moyen terme
- des préoccupations décisionnelles familières au Président
- des préoccupations décisionnelles faisant partie du domaine de compétence du Président
- des préoccupations décisionnelles dans lesquelles le Président s'est déjà beaucoup investi

la qualification de ses préoccupations décisionnelles :

- des préoccupations décisionnelles maîtrisées latentes (PDM LAT)

Une préoccupation décisionnelle devient une priorité en présence du facteur absolu suivant :

- crise (politique)

Nous sommes dans ce cas dans une logique de gestion collective où le président agit en vue de la défense de l'association et aussi de la profession. Cela reflète d'ailleurs le contenu de son portefeuille de préoccupations décisionnelles, marqué par du moyen terme et des préoccupations majoritairement maîtrisées. Le président sélectionne et gère au quotidien des préoccupations décisionnelles en fonction des facteurs récurrents apparus au cours de l'analyse (familiarité, domaine de compétence, engagement, nature politico-stratégique, rôle de négociateur et de décideur). La dynamique de l'agenda décisionnel s'observe à travers de nombreuses préoccupations "opportunes" et "inopportunes" toujours dans cet intérêt collectif, sans pour autant que ces préoccupations soient des priorités, sauf en cas de crise.

6.3. LES CURES DE PAROISSE

6.3.1. Le Curé 1

6.3.1.1. Présentation du contexte et de l'agenda décisionnel

Nous souhaitons exposer succintement, dans un premier temps, la manière dont un curé dirige et gère sa paroisse pour permettre au lecteur de mieux comprendre le contexte d'étude de ce type d'organisation.

Chaque paroisse appartient à une Association Diocésaine qui est le support juridique des paroisses, lesquelles n'ont pas la responsabilité juridique civile. Les paroisses peuvent avoir des droits de propriété canonique qui leur donnent une certaine liberté de manœuvre mais toujours sous couvert du diocèse.

Les curés sont assistés par un conseil économique, le CPAE (Conseil Pour les Affaires Economiques) dont ils sont présidents. Suivant la personnalité du curé et des membres du CPAE, on trouve différents cas de figure dans la gestion de la paroisse. Certaines paroisses sont très aidées, assistées, d'autres, comme les deux que nous avons observées, ne le sont pas du tout. En général, ils se réunissent trois à quatre fois par an.

Les comptes de la paroisse sont tenus au niveau de la paroisse même et sont signés par le curé et le vice-président du CPAE. Ils sont examinés par le CPAE qui donne avis et conseils. Dans le cas présent, le curé a lui-même créé un CPAE, qui, dit-il, fonctionne très bien, au point de n'être qu'exceptionnellement une préoccupation décisionnelle : "on a plein de projets, on a dépensé beaucoup d'argent, ça pourrait être une très grosse préoccupation si je n'avais pas ce conseil, mais ça se passe très bien, donc c'est un souci mais extrêmement serein".

Parallèlement à cela, il y a la définition de la politique pastorale de la paroisse. Il existe un conseil paroissial qui s'occupe des affaires religieuses. Les souhaits de ce conseil sont examinés par le CPAE qui voit comment ils peuvent être réalisés.

Les critères d'appréciation de la gestion d'une paroisse par un curé ne sont pas forcément et en tout cas pas uniquement des critères de rentabilité. Généralement,

l'administration n'est ni la vocation, ni la préoccupation première des curés. Beaucoup d'entre eux n'ont d'ailleurs aucune formation économique.

Le curé que nous avons suivi est prêtre depuis 9 ans. C'est un curé jeune, très chaleureux, très dynamique, et diplômé d'une Ecole Supérieure de Commerce. Il est curé dans la paroisse dite "populaire" de Versailles depuis un an et demi et succède à un curé de 30 ans son aîné. Il lui faut donc imposer une nouvelle culture, une nouvelle manière de faire vivre la paroisse. Il cumule de nombreuses fonctions en plus de celles réservées à la gestion de sa paroisse : il est délégué diocésain pour la pastorale pour les 18-30 ans, il est responsable de la pastorale des jeunes sur Versailles – le Chesnay, et il fait de la formation théologique à l'Institut Catholique de Paris. Finalement, il estime qu'il n'est qu'à mi-temps curé de paroisse.

En paroisse, il a à ses côtés une équipe qui le seconde et réfléchit avec lui. En revanche, pour ses autres missions, il a des équipes occasionnelles en place chaque fois qu'un projet est lancé, mais il n'a pas d'équipe permanente pour réfléchir globalement à des questions qui concernent les jeunes. Il estime ainsi ne pas disposer des moyens adéquats pour mener à bien ses missions auprès des jeunes, ce qui fait l'objet de préoccupations décisionnelles.

Nous avons suivi l'agenda décisionnel de ce curé pendant 4 semaines, sur la période du 09 novembre 1999 au 05 décembre 2000. Sur cette période, nous avons relevé 39 préoccupations décisionnelles.

Au début de l'étude, la "plus grande" préoccupation du curé concerne sa mission auprès des jeunes : "je crois qu'une part de ma mission qui est la responsabilité des jeunes sur la ville de Versailles me laisse perplexe, c'est-à-dire que je ne vois pas très clairement les moyens qu'il faut prendre, la direction, le but, et je m'interroge même sur l'opportunité".

A la fin de l'étude, cette préoccupation reste très importante. S'y ajoute la préoccupation "Journées Mondiales pour la Jeunesse car une crise vient d'être vécue". Bien que ponctuelle, elle est considérée par le curé comme une des "plus grandes" préoccupations à la fin de l'étude.

Le contenu et la dynamique de l'agenda décisionnel du curé sont décrits dans le tableau 6.16.

Tableau 6.16 : Contenu, chronologie et dynamique de l'agenda décisionnel du Curé 1

Contenu de l'agenda décisionnel	Chronologie des PD	Dynamique de l'agenda décisionnel

	Intitulé des PD	Jours d'entrée des PD	Détails sur les entrées et sorties des PD	Place hiérarchique des PD
1	Equipe pastorale		cst dps[79] 1 an	
	-équipe pastorale : réunion hebdomadaire avec mes trois collaborateurs directs nommés par l'évêque	09 nov	réentrée	2ème/3
	-formation (pastorale 18-30 ans)	14 nov		3ème/5
	-équipe pastorale	23 nov		3ème/4
	-service ecclésial jeunes	24 nov		1ère/3
	-projet solidarité Jeunes	25 nov		5ème/5
	-pastorale jeunes – recherche responsable	01 déc	sortie provisoire	1ère/5
2	Catéchisme		cst dps 1 an	
	-réunion parents catéchisme	09 nov	1ère entrée sortie définitive	1ère/3
	-catéchèse 18-30 : rassemblement autour de l'évêque	20 nov	cst dps 6 mois 1ère entrée sortie définitive	2ème/3
	-"gestion" nouvelle catéchiste	03 déc	non prévu le matin cst dps 24 h réentrée sortie provisoire	1ère/5
	-bureau catéchisme	03 déc	cst dps 14 mois 1ère entrée sortie définitive	2ème/5
3	Lycée professionnel			
	-accueil lycée professionnel	09 nov	cst dps 1 an 1ère entrée sortie définitive	3ème/3
	-aumônerie LEP	23 nov	1ère entrée sortie définitive	4ème/4
4	Lourdes	10 nov	cst dps 6 mois réentrée sortie provisoire	1ère/5
5	Baptêmes en âge de scolarité			
	-annulation baptême	10 nov	non prévu cst dps 1 jour réentrée	2ème/5
	-visite quartier – rencontrer la famille et les enfants	17 nov	sortie provisoire	6ème/6

[79] cst dps : conscient depuis.

	Intitulé des PD	Jours d'entrée des PD	Détails sur les entrées et sorties des PD	Place hiérarchique des PD
6	Accompagnement Personnel			
	-accompagnement personnel	10 nov	cst dps 1 mois 1ère entrée sortie définitive	3ème/5
	-rencontre personnelle	13 nov	cst dps 2 j 1ère entrée sortie définitive	2ème/5
	- rencontre personnelle X	14 nov	non prévu le matin cst dps 6 mois réentrée	5ème/5
	- rencontre personnelle X	16 nov	sortie provisoire	4ème/6
	-accompagnement famille deuil	16 nov	réentrée sortie définitive	5ème/6
	-rencontre d'un jeune	17 nov	1ère entrée sortie définitive	4ème/6
	-accompagnement famille deuil	17 nov	1ère entrée sortie définitive	5ème/6
	-accompagnement personnel	19 nov	1ère entrée sortie définitive	3ème/5
	-accompagnement personnel	24 nov	1ère entrée sortie définitive	2ème/3
	-jeunes foyers	24 nov	1ère entrée sortie définitive	3ème/3
	-accompagnement personnel	30 nov	1ère entrée sortie définitive	5ème/5
	-accompagnement personnel	01 déc	1ère entrée sortie définitive	4ème/5
	-accompagnement jeune couple - précarité	04 déc	1ère entrée sortie définitive	3ème/3
7	Première communion	10 nov	cst dps 1 sem 1ère entrée sortie définitive	4ème/5
8	Communauté de prière	10 nov	cst dps 6 mois 1ère entrée sortie provisoire	5ème/5
9	Jubilé		cst dps 1 an	
	-projet Jubilé Jeunes – retard de l'imprimeur	11 nov	cst dps 3 jours 1ère entrée sortie définitive	1ère/2
	-publicité Jubilé Jeunes	18 nov	cst dps 10 réentrée sortie provisoire	5ème/5
	-projet Actes des Apôtres	25 nov	non prévu le matin 1ère entrée sortie définitive	1ère/5
	-projet Jubilé paroisse	25 nov	réentrée	4ème/5
	-Jubilé paroisse	27 nov		3ème/4
	-Jubilé paroisse	28 nov	sortie provisoire	2ème/3

	Intitulé des PD	Jours d'entrée des PD	Détails sur les entrées et sorties des PD	Place hiérarchique des PD
10	Mariage Judéo-Catholique		cst dps 15 jours	
	-échanger avec les mariés, trouver une solution	11 nov	réentrée	**2ème/2**
	-célébration	27 nov	sortie définitive	**1ère/4**
11	JMJ			
	-JMJ finance	12 nov	cst dps 1 sem réentrée sortie définitive	**1ère/5**
	-JMJ volontaires	12 nov	non prévu le matin cst dps 15 jours 1ère entrée sortie définitive	**2ème/5**
	-JMJ région : quel projet pastoral ? – discussion budget	17 nov	réentrée	**1ère/6**
	-JMJ diocèse	19 nov		**1ère/5**
	-JMJ budget – finance	23 nov	sortie définitive	**2ème/4**
	-tract JMJ	26 nov	1ère entrée sortie définitive	**1ère/5**
	-"tous les chemins" – association 1901 pour les JMJ : réunion du bureau	02 déc	réentrée sortie provisoire	**1ère/4**
12	Séminariste	12 nov	cst dps 2 mois réentrée sortie provisoire	**3ème/5**
13	Scouts de France			
	-messe scouts de France	12 nov	cst dps 15 j 1ère entrée sortie définitive	**4ème/5**
	-réunion chefs scouts – fermeture d'une unité	14 nov	cst dps 1 j 1ère entrée sortie provisoire	**1ère/5**
	-organisation responsabilité groupe scouts de France	17 nov	cst dps 2 mois réentrée sortie provisoire	**2ème/6**
	-Assemblée Générale des Scouts de France - célébration	05 déc	cst dps 1 an réentrée sortie provisoire	**1ère/4**
14	Subventions – projet jeunes		cst dps 10 j	
	-finance jeunes : élaboration des critères de subvention pour l'association Projets jeunes	12 nov	réentrée sortie définitive	**5ème/5**
	-subventions jeunes : réception de dossiers	18 nov	réentrée	**3ème/5**
	-subventions	26 nov		**2ème/5**
	-allocation subventions – projet jeunes	05 déc	sortie définitive	**3ème/4**
15	Prédication		cst dps 1 sem réentrée sortie provisoire	
		13 nov		**2ème/4**
		20 nov		**1ère/3**
		28 nov		**1ère/3**
		04 déc		**1ère/3**

	Intitulé des PD	Jours d'entrée des PD	Détails sur les entrées et sorties des PD	Place hiérarchique des PD
16	Mariage		cst dps 1 mois	
	-mariage : préparation	13 nov	1ère entrée	3ème/4
	-mariage : célébration	13 nov	sortie définitive	4ème/4
	-mariage : préparation	19 nov		2ème/5
	-mariage : célébration	20 nov		3ème/3
	-mariage : préparation	21 nov		2ème/4
	-mariage : préparation	26 nov		5ème/5
	-mariage : célébration	27 nov		2ème/4
	-session préparation mariage	28 nov		3ème/3
	-équipe préparation mariage	30 nov		3ème/5
	-4 préparations mariage	04 déc		2ème/3
17	Communauté vivante	14 nov	1ère entrée sortie définitive	2ème/5
18	Louveteaux	14 nov	cst dps 3 mois 1ère entrée sortie définitive	4ème/5
19	Embauche CRJ (Chrétiens Relais Jeunes)		cst dps 1 mois	
	-rencontre candidat	16 nov	réentrée	2ème/6
	-rencontre candidat	17 nov		3ème/6
	-point avec la responsable du personnel de l'évêché	18 nov		2ème/5
	-embauche CRJ	25 nov		2ème/5
	-bureau CRJ	25 nov		3ème/5
	-embauche CRJ	01 déc	sortie définitive	3ème/5
20	Quartier - carnaval	16 nov	non prévu le matin cst dps 2 mois réentrée sortie provisoire	1ère/6
21	Formation de théologie morale à l'Institut Catholique de Paris		cst dps 2 ans	
	-formation IER (Institut d'Etudes Religieuses)	16 nov	1ère entrée sortie définitive	3ème/6
	-formation IER	30 nov	1ère entrée sortie définitive	2ème/5
	-tutorat IER	01 déc	non prévu le matin cst dps 1 mois réentrée sortie provisoire	5ème/5
22	CVX (Communauté Vie Chrétienne) – équipe d'adultes qui essaient de relire leur vie à la lumière de la foi		cst dps 2 ans	
		16 nov	réentrée	6ème/6
		18 nov	sortie provisoire	4ème/5
23	Intervention de l'évêque (évangélisation)	18 nov	non prévu le matin cst dps 6 mois réentrée sortie provisoire	1ère/5
24	Vie de quartier	19 nov	non prévu le matin réentrée sortie provisoire	4ème/5

	Intitulé des PD	Jours d'entrée des PD	Détails sur les entrées et sorties des PD	Place hiérar chique des PD
25	"Cohabitation" association	19 nov	non prévu le matin cst dps 24 h 1ère entrée sortie définitive	**5ème/5**
26	Etudiants	21 nov	cst dps 18 mois réentrée sortie provisoire	**1ère/4**
27	Baptême -baptêmes -baptêmes - préparation	 21 nov 27 nov	cst dps 1 mois 1ère entrée sortie définitive 1ère entrée sortie définitive	 **3ème/4** **4ème/4**
28	Gospel	21 nov	réentrée sortie provisoire	**4ème/4**
29	Evaluation P. Pottier	23 nov	cst dps 1 mois réentrée sortie provisoire	**1ère/4**
30	Réunion des curés de Versailles	26 nov	cst dps 18 mois 1ère entrée sortie définitive	**3ème/5**
31	Jeunes Doyenné -"clin dieu" Journal Jeunes Doyenné -formation Jeunes Doyenné -équipe Jeunes Doyenné	 26 nov 30 nov 02 déc	 non prévu le matin cst dps 24 h 1ère entrée sortie définitive cst dps 1 mois réentrée sortie définitive cst dps 1 an réentrée sortie provisoire	 **4ème/5** **1ère/5** **3ème/4**
32	Projet Inde	30 nov	1ère entrée sortie provisoire	**4ème/5**
33	Conseil Pastoral	01 déc	cst dps 14 mois réentrée sortie provisoire	**2ème/5**
34	Deuil -obsèques -décès jeune	 02 déc 05 déc	cst dps 1 j 1ère entrée sortie définitive	 **2ème/4** **2ème/4**
35	Réunion prêtres – "mission ouvrière"	02 déc	cst dps 1 mois 1ère entrée sortie définitive	**4ème/4**
36	Célébration pénitentielle étudiants (lycée Ste Geneviève)	03 déc	cst dps 1 mois 1ère entrée sortie définitive	**3ème/5**
37	Préparation formation éthique avec deux autres intervenants	03 déc	cst dps 4 mois réentrée sortie provisoire	**4ème/5**

	Intitulé des PD	Jours d'entrée des PD	Détails sur les entrées et sorties des PD	Place hiérarchique des PD
38	Proposition groupe spiritualité prêtres laïcs	03 déc	non prévu le matin cst dps 1 j 1ère entrée sortie provisoire	**5ème/5**
39	Sollicitations individus paroisse	05 déc	non prévu le matin cst dps 12 h 1ère entrée sortie provisoire	**4ème/4**

6.3.1.2. Analyse du portefeuille de préoccupations décisionnelles et de sa dynamique

a) Observation de l'agenda décisionnel : description et qualification des préoccupations décisionnelles

Nous avons relevé sur l'agenda décisionnel du curé 125 préoccupations décisionnelles, que nous avons regroupées en 39 thèmes de préoccupation.

Parmi ces nombreuses préoccupations décisionnelles, la plupart sont des questions, des projets ou des sujets de réflexion en cours depuis un certain temps (réentrée et sortie provisoire), comme l'équipe pastorale (PD1), la "gestion" d'une nouvelle catéchiste (PD2), Lourdes (PD4), le Jubilé (PD9), les Journées Mondiales de la Jeunesse (JMJ) (PD11), le suivi d'un séminariste (PD12), les Scouts de France (PD13), l'équipe Communauté Vie Chrétienne (PD22), une réflexion sur l'évangélisation (PD23), les Gospels (PD28), le conseil pastoral (PD33), la formation éthique (PD37).

D'autres préoccupations sont ponctuelles (1ère entrée et sortie définitive le même jour), comme l'accueil au lycée professionnel (PD3), l'accompagnement personnel (PD6), la communauté de prière (PD8), la communauté vivante (PD17), les louveteaux (PD18), la réunion des curés de Versailles (PD30), la réunion des prêtres "mission ouvrière" (PD35), ou les célébrations : premières communions (PD7), mariages (PD16), baptêmes (PD28), obsèques (PD34).

Les préoccupations décisionnelles qui s'inscrivent au quotidien sur l'agenda décisionnel du curé sont pour 60% d'entre elles des préoccupations court terme et pour 40% des préoccupations moyen terme lorsqu'elles concernent des projets (JMJ, Jubilé, etc.).
De manière logique, nous remarquons que le curé inscrit sur son agenda décisionnel une majorité de préoccupations spirituelles et / ou sociales.

Certaines préoccupations concernant notamment des dossiers que le curé voudrait faire naître, sont restées passives parce qu'il est nouveau dans la paroisse : "j'arrive sur une paroisse depuis un an et demi, j'ai 30 ans de moins que mon prédécesseur, une formation qui n'a rien à voir, un regard neuf (..) et je me rends compte que tout ne peut pas se dire en un seul jour, qu'il y a des projets, des lieux d'action ou de réflexion qui s'ouvrent à moi, mais je les garde et je les ouvrirai dans quelques temps".
Le curé a également des préoccupations décisionnelles non dévoilées. Certaines sont confidentielles, comme l'accompagnement personnel, d'autres sont personnelles lorsqu'il s'interroge sur ses motivations, ses attitudes, sa manière de travailler par exemple ou lors de ses réflexions spirituelles. On note également les préoccupations dont le curé ne peut parler à personne, comme celles qui touchent les collaborateurs directs avec lesquels il travaille, par exemple.

Nous procédons maintenant à la qualification des préoccupations décisionnelles actives sur l'agenda décisionnel de ce curé. La classification apparaît dans le tableau 6.17.

Tableau 6.17 : Qualification des préoccupations décisionnelles du Curé 1

PD	Intitulé de la Préoccupation Décisionnelle	Partagée / non partagée : avec qui ?
	PDM MAN ACT	
1	Equipe pastorale	-partagée en interne avec l'ensemble des collaborateurs
4	Lourdes	
8	Communauté de prière	
12	Séminariste	
17	Communauté vivante	
24	Vie de quartier	
28	Gospel	
32	Projet Inde	
37	Préparation formation éthique avec deux autres intervenants	
	PDM CACH ACT	
21	Formation de théologie morale à l'Institut Catholique de Paris	-partagée avec l'externe : ICP
22	CVX (Communauté Vie Chrétienne) – équipe d'adultes qui essaient de relire leur vie à la lumière de la foi	-partagée avec l'externe : les adultes de l'équipe
23	Intervention de l'évêque (évangélisation)	-non partagée
26	Etudiants	-partagée avec l'externe : les étudiants
29	Evaluation P. Pottier	-non partagée
38	Proposition groupe spiritualité prêtres laïcs	-partagée avec l'externe : les prêtres laïcs concernés

PD	Intitulé de la Préoccupation Décisionnelle	Partagée / non partagée : avec qui ?
	PDI MAN ACT	
2	Catéchisme	-partagée en interne avec l'ensemble des collaborateurs
3	Lycée professionnel	
5	Baptêmes en âge de scolarité	
7	Première communion	
9	Jubilé	
11	JMJ	
16	Mariage	
19	Embauche CRJ (Chrétiens Relais Jeunes)	
20	Quartier – carnaval	
25	"Cohabitation" association	
27	Baptême	
30	Réunion des curés de Versailles	
31	Jeunes Doyenné	
33	Conseil Pastoral	
34	Deuil	
35	Réunion prêtres – "mission ouvrière"	
36	Célébration pénitentielle étudiants (lycée Ste Geneviève)	
39	Sollicitations individus paroisse	
	PDI CACH ACT	
6	Accompagnement Personnel	-partagée avec l'externe : les personnes qui le demandent
10	Mariage Judéo-Catholique	-partagée avec l'externe : le couple
13	Scouts de France	-partagée avec l'externe : les scouts
14	Subventions – projet jeunes	-partagée avec l'externe : membres de l'association projet jeunes
15	Prédication	-non partagée
18	Louveteaux	-partagée avec l'externe : les louveteaux

Nous constatons que ce portefeuille de préoccupations décisionnelles se constitue davantage, au quotidien, de préoccupations décisionnelles qui naissent de contraintes que de préoccupations décisionnelles qui émanent des propres volontés et choix du curé.

Pour les préoccupations décisionnelles maîtrisées comme pour les imposées, nous notons que les trois quarts des préoccupations sont manifestes. Le reste concerne des préoccupations cachées. Peu de préoccupations actives sont cachées parce que d'ordre très personnel. C'est néanmoins le cas des préoccupations relatives à une réflexion sur l'évangélisation (PD23), à une remise en cause de ses motivations et attitudes (PD29) et à la prédication (PD15). Les autres préoccupations décisionnelles cachées ne sont pas dévoilées au sein de la paroisse car elles ne la concernent pas directement. Le curé cumule en effet de nombreuses fonctions en dehors de la gestion de sa paroisse. Il s'agit par exemple de la participation à des groupes de prière, de réflexion, de la rencontre d'étudiants, des Scouts de France, ou encore de cours dispensés à l'Institut Catholique de Paris.

Le curé dit lui-même partager la plupart de ses préoccupations : "mes préoccupations, quand je peux, j'en parle, je les partage avec mes collaborateurs directs. Je vous ai dit qu'institutionnellement, ce n'était pas toujours possible, mais quand je le peux, j'aime travailler en équipe et c'est important pour moi, même si au bout du compte, la décision, on la prend seul".

Toutes ces préoccupations décisionnelles bougent les unes en fonction des autres, nous tentons de décrire cette dynamique afin de comprendre comment le curé gère ses priorités.

b) La dynamique de l'agenda décisionnel

Parmi les préoccupations qui s'inscrivent plusieurs fois sur l'agenda décisionnel du curé, certaines augmentent dans l'ordre d'importance hiérarchique pour devenir priorité même si ce n'est que temporairement. C'est le cas des préoccupations PD1 (équipe pastorale), PD2 (catéchisme), PD9 (jubilé), PD11 (JMJ), et PD13 (Scouts de France). Il s'agit là de préoccupations décisionnelles qui connaissent d'importants mouvements dans l'ordre d'importance hiérarchique. A côté de celles-ci, la plupart des

préoccupations demeurent au même niveau dans l'ordre d'importance hiérarchique. Les préoccupations PD3 (accueil lycée professionnel), PD5 et PD27 (baptêmes), PD6 (accompagnement personnel), PD14 (subventions – projet jeunes), PD16 (mariages), PD19 (embauche CRJ), PD21 (formation de théologie), PD22 (communauté vie chrétienne), et PD34 (deuil) ne sont jamais considérées comme priorité par le curé même si elles s'inscrivent souvent sur son agenda décisionnel.

1. L'influence mutuelle des préoccupations décisionnelles

Plusieurs combinaisons ont été observées au sein de l'agenda décisionnel de ce curé. Lorsque nous analysons les influences entre différentes préoccupations décisionnelles, nous nous rendons compte que le curé inscrit un nombre non négligeable de préoccupations "opportunes" sur son agenda.

Ces préoccupations "opportunes" et "inopportunes" sont détaillées et explicitées dans le tableau 6.18.

Tableau 6.18 : Les combinaisons entre préoccupations décisionnelles

PD	Intitulé de la Préoccupation Décisionnelle	Influences mutuelles entre préoccupations décisionnelles
PDM MAN "opportune"		
4	Lourdes	Le curé se sert de cette préoccupation pour rendre active une de ses préoccupations décisionnelles maîtrisées cachées : en emmenant 150 personnes à Lourdes au lieu de 10, comme les années précédentes, le curé impose son dynamisme et sa volonté de "faire bouger les choses".
8	Communauté de prière	Cette préoccupation permet au curé de faire naître et rendre active, sur son agenda décisionnel, une nouvelle préoccupation maîtrisée cachée : des collaborations potentielles : "cela a changé mon regard et ça peut amener des collaborations auxquelles avant je ne songeais pas du tout, que je ne pensais pas possibles".

PD	Intitulé de la Préoccupation Décisionnelle	Influences mutuelles entre préoccupations décisionnelles
PDM CACH "opportune"		
22	CVX (Communauté Vie Chrétienne)	Le curé se sert de cette préoccupation pour rendre active une préoccupation décisionnelle maîtrisée manifeste : "être un interlocuteur pour les questions spirituelles et humaines".
23	Intervention de l'évêque	Cette intervention permet au curé de rendre active une de ses préoccupations décisionnelles maîtrisées cachées restées passives : l'évangélisation : "c'est vraiment une préoccupation très forte et lancinante et qui a été réveillée par une intervention remarquable de l'évêque sur l'évangélisation".
26	Etudiants	Le curé se sert de cette préoccupation pour rendre active cette même préoccupation décisionnelle maîtrisée manifeste : "être un interlocuteur pour les questions spirituelles et humaines".
PDI MAN "opportune"		
16	Mariage	Le curé profite de cet événement pour inscrire sur son agenda décisionnel une préoccupation maîtrisée cachée : "c'est un moyen pour moi de témoigner ma reconnaissance à ce couple de l'équipe diocésaine qui nous aide tant".
20	Quartier – carnaval	Le curé profite de cette préoccupation pour rendre active une de ses préoccupations décisionnelles maîtrisées manifestes : "la volonté de forte insertion dans le tissu humain du quartier. (...) Il y a des contraintes positives que j'assume bien volontiers".
33	Conseil Pastoral	Le curé profite de cette contrainte pour rendre active une de ses préoccupations décisionnelles maîtrisées cachées : "réfléchir aux questions d'évangélisation sur le quartier".
PDI CACH "opportune"		
6	Accompagnement Personnel	Le curé profite de cette préoccupation pour inscrire sur son agenda décisionnel une préoccupation maîtrisée manifeste : "être un interlocuteur pour les questions spirituelles et humaines".
PDI MAN "inopportune"		
2	Catéchisme	Cette préoccupation rend active sur l'agenda décisionnel du curé une préoccupation imposée cachée : renouveler l'équipe car "certaines personnes l'empêchent de prendre des décisions ou en tout cas les orientent dans un sens de prudence et d'attente". Par ailleurs, la "gestion" de la nouvelle catéchiste gêne une préoccupation décisionnelle maîtrisée manifeste : changer l'équipe, en remettant en cause la solution enfin trouvée par le curé.
11	JMJ	Cette préoccupation fait naître et rend active une nouvelle préoccupation décisionnelle imposée cachée concernant les finances : "éviter l'explosion de l'équipe diocésaine". Par ailleurs, la discussion du budget rend active une autre préoccupation imposée manifeste : une "crise institutionnelle et personnelle en tant que secrétaire de l'association".

PD	Intitulé de la Préoccupation Décisionnelle	Influences mutuelles entre préoccupations décisionnelles
	PDI CACH "inopportune"	
13	Scouts de France	La fermeture d'une unité fait naître et rend active une nouvelle préoccupation décisionnelle imposée cachée : "trouver les moyens d'attirer les scouts d'une paroisse de Versailles dans une autre paroisse plus "populaire"". Par ailleurs, la responsabilité du groupe Scouts de France rend active une autre préoccupation décisionnelle imposée cachée : gérer une ambiguïté : "c'est délicat pour moi parce que je suis à la fois l'aumônier de ce groupe et l'aumônier du département Scouts de France, donc j'ai deux casquettes".

Nous qualifions 9 préoccupations décisionnelles d'"opportunes". Parmi celles-ci, 5 sont des préoccupations maîtrisées et 4 sont des préoccupations imposées. Le curé se sert donc aisément de préoccupations dont il est à l'origine, comme une rencontre avec des étudiants, la participation à une association, par exemple, pour rendre actives d'autres de ses préoccupations maîtrisées, telles qu'être un interlocuteur pour les questions spirituelles et humaines. Il profite également de préoccupations imposées pour inscrire des préoccupations maîtrisées sur son agenda décisionnel. Le Conseil pastoral lui permet par exemple de réfléchir aux questions d'évangélisation sur le quartier, réflexion qui par ailleurs, lui est très chère.

Trois préoccupations décisionnelles imposées peuvent être qualifiées d'"inopportunes". Elles font souvent naître de nouvelles contraintes relatives à des conflits entre personnes.

2. <u>La sélection des préoccupations décisionnelles : mise en évidence de facteurs récurrents</u>

Outre les combinaisons entre préoccupations décisionnelles, nous faisons apparaître des facteurs significatifs des caractéristiques de l'agenda décisionnel de ce curé.

. *Des préoccupations décisionnelles de court terme.*

Comme nous l'avons déjà noté, même si le moyen terme n'est pas exclu de l'agenda décisionnel quotidien du curé (30% des préoccupations décisionnelles), ce sont en majorité des préoccupations court terme qui s'y inscrivent (60%).

Le curé avoue aimer les situations urgentes qui imposent des préoccupations de court terme : "l'investissement émotionnel que je mets dans un problème est important. Il y a une crise grave, il faut réagir vite, j'aime ça, c'est super, je suis content. (...) Je pense que je donne le meilleur de moi-même quand je suis sous pression. Je ne suis pas tellement un homme stressé mais je cours".

. *Le curé privilégie les préoccupations ayant certaines caractéristiques.*

La grande majorité des préoccupations décisionnelles appartiennent au domaine de compétence du curé et lui sont familières, dans la mesure où il a déjà été confronté à une situation identique.

Par ailleurs, nous observons que le curé a noté, pour la plupart de ses préoccupations décisionnelles, qu'il prenait plaisir à y réfléchir.

3. Lorsqu'une préoccupation décisionnelle devient une priorité : mise en évidence de facteurs absolus

La mise en évidence de facteurs absolus est le moyen de connaître ce qui fait systématiquement d'une préoccupation décisionnelle une priorité.

. *Le curé traite en priorité une préoccupation décisionnelle imposée manifeste qui rend active sur son agenda décisionnel une préoccupation décisionnelle imposée cachée qui menace une de ses préoccupations décisionnelles maîtrisées manifestes ; la PDI MAN « inopportune » est une priorité.*

La préoccupation décisionnelle relative au catéchisme (PD2) devient "inopportune" lorsqu'elle rend active une préoccupation décisionnelle imposée cachée : renouveler l'équipe car "certaines personnes l'empêchent de prendre des décisions ou en tout cas les orientent dans un sens de prudence et d'attente", ou lorsqu'elle fait naître et rend active une nouvelle préoccupation décisionnelle imposée manifeste : une remise en cause de solution. Nous retraçons le parcours de cette préoccupation décisionnelle dans l'encadré 6.12.

La préoccupation décisionnelle "Journées Mondiales pour la Jeunesse" (PD11) est une préoccupation "inopportune" car tantôt elle fait naître et rend active une nouvelle

préoccupation décisionnelle imposée cachée : éviter l'explosion de l'équipe diocésaine, tantôt elle réveille la préoccupation décisionnelle imposée cachée : gérer une ambiguïté : "les gens me regardent comme responsable délégué mais aussi comme un prêtre, et là, ça me pose des questions", et tantôt elle rend active une préoccupation décisionnelle imposée manifeste : le conflit dû au remplacement du responsable régional. Enfin, elle réactive une préoccupation décisionnelle imposée manifeste : une crise institutionnelle et personnelle en tant que secrétaire de l'association.

Encadré 6.12 : Exemple du parcours de la préoccupation décisionnelle PD2 (catéchisme)

exemple 1 : le parcours de la préoccupation décisionnelle PD2 (catéchisme)

La préoccupation PD2 n'est jugée priorité par le curé que les jours où elle est "inopportune".
le 09 novembre, PD2 est "inopportune" et priorité (1ère/3),
le 20 novembre, PD2 diminue dans l'ordre d'importance hiérarchique (2ème/3) ; elle n'est plus "inopportune",
le 03 décembre, PD2 redevient "inopportune" et priorité (1ère/5)

exemple 2 : le parcours de la préoccupation décisionnelle PD11 (JMJ)

le 12 novembre, PD11 est "inopportune" et priorité (1ère/5)
le 17 novembre, PD11 est "inopportune" et priorité (1ère/6)
le 19 novembre, PD11 est "inopportune" et priorité (1ère/5)
le 23 novembre, PD11 diminue dans l'ordre d'importance hiérarchique (2ème/4) ; elle n'est plus "inopportune"
le 02 décembre, PD11 redevient "inopportune" et priorité (1ère/4)

. Le curé juge toujours une préoccupation décisionnelle imposée cachée comme une priorité lorsque celle-ci rend actives des préoccupations décisionnelles imposées manifestes ou cachées ; la PDI CACH « inopportune » est une priorité.

La préoccupation PD13 (Scouts de France) est une préoccupation décisionnelle "inopportune" considérée comme une contrainte par le curé et non dévoilée, car annexe à la gestion de la paroisse, et donc non reconnue par les collaborateurs du curé. Cette préoccupation fait naître celle liée à la résolution du problème engendré par la fermeture d'une unité. Par ailleurs, la responsabilité du groupe Scouts de France rend

active une autre préoccupation décisionnelle imposée cachée, celle qui consiste à gérer une ambiguïté due au fait que le curé est à la fois l'aumônier de ce groupe et l'aumônier du département Scouts de France.

Nous synthétisons le parcours de cette préoccupation dans l'encadré 6.13.

Encadré 6.13 : Exemple du parcours de la préoccupation décisionnelle PD13 (Scouts de France)

exemple : le parcours de la préoccupation décisionnelle PD13 (Scouts de France)

PD13 est toujours priorité lorsqu'elle est "inopportune" (les 14 novembre et 05 décembre)
le 12 novembre, elle diminue dans l'ordre d'importance hiérarchique (4ème/5), alors qu'elle n'est pas "inopportune", et
le 17 novembre, elle est 2ème/6, bien que "inopportune", mais elle est devancée par PD11 qui est également une préoccupation décisionnelle "inopportune" mais qui compte plus de facteurs récurrents :

PD13 = f (familiarité ; nature socio-spirituelle), et → 2 facteurs récurrents
PD13 = F (PDI CACH "inopportune", alors que : → 1 facteur absolu

PD11 = f (CT ; familiarité ; plaisir ; nature socio-spirituelle ; organisation de projet)
→ 5 facteurs récurrents
PD11 = F (PDI MAN "inopportune") → 1 facteur absolu

f : facteur récurrent
F : facteur absolu

. *La crise est une priorité.*

Le curé estime qu'une situation est une crise lorsqu'elle met en péril un projet ou lorsqu'elle qu'elle implique des conflits entre individus.

Par exemple, le Jubilé (PD9) est noté crise le 25 novembre car il y a une entrave au projet, suite au retard de l'imprimeur ainsi qu'à une faute sur une des fiches : "c'est une crise parce que c'est un beau projet pour les 18-30 ans, qui nous coûte quand même 85000 francs et sur lequel on a travaillé pendant longtemps ; c'est assez désagréable comme découverte". PD9 est ce jour la priorité du curé, alors que les autres jours, elle est presque toujours classée en dernière position dans l'ordre d'importance hiérarchique.

Les JMJ (PD11) sont toujours considérées comme une crise. Le non consensus sur le budget menace l'équipe diocésaine d'exploser, des conflits naissent suite au remplacement du responsable régional et "une crise institutionnelle et personnelle en tant que secrétaire de l'association" se dessine pour le curé.
Cette préoccupation décisionnelle est notée n°1 dans l'ordre d'importance hiérarchique les sept fois où elle s'inscrit sur l'agenda décisionnel du curé.
Enfin, les Scouts (PD13) entraînent une crise le 17 novembre et le 05 décembre, avec des tensions entre chefs et une véritable "crise ouverte à cause des propos toujours étonnants d'un individu".
Le 17 novembre, PD13 n'est notée que 2ème/6 car elle est devancée par l'autre crise : les JMJ. En revanche, le 05 décembre, elle est bien la priorité (1ère/4).

Nous pouvons désormais synthétiser la dynamique de l'agenda décisionnel de ce curé grâce à la mise en évidence de ces facteurs récurrents et absolus (encadré 6.14).

Encadré 6.14 : L'agenda décisionnel et les priorités du Curé 1 : une synthèse

L'agenda décisionnel du Curé 1 se caractérise par :

les facteurs récurrents :

- des préoccupations décisionnelles de court terme
- des préoccupations décisionnelles appartenant au domaine de compétence du curé
- des préoccupations décisionnelles familières au curé
- des préoccupations décisionnelles pour lesquelles le curé prend du plaisir à réfléchir

la qualification de ses préoccupations décisionnelles :

- des préoccupations décisionnelles imposées manifestes (PDI MAN)

Une préoccupation décisionnelle devient une priorité
en présence d'au moins un des facteurs absolus suivants :

- préoccupation décisionnelle imposée manifeste "inopportune"
- préoccupation décisionnelle imposée cachée "inopportune"
- crise (de nature sociale)

Nous avons observé dans ce cas un agenda décisionnel marqué par le court terme et les préoccupations décisionnelles imposées. Il existe un lien étroit, voire intime entre le curé et sa paroisse, ce qui explique certainement le dynamisme et la persévérance avec

lesquels le curé gère ses préoccupations relatives à des projets spirituels mais aussi sociaux et éducatifs. Les préoccupations familières au curé, pour lesquelles il prend plaisir à réfléchir et qui font référence à son domaine de compétence sont privilégiées lorsque le curé sélectionne ses préoccupations décisionnelles. Parmi les préoccupations inscrites sur l'agenda décisionnel, certaines sont jugées "opportunes" ou "inopportunes", ce qui reflète une dynamique. Au sein de cette dynamique, il apparaît que le curé gère en priorité toute préoccupation décisionnelle "inopportune" dans la mesure où elle "gêne" ses préoccupations maîtrisées, relatives à des projets ou lorsqu'elle fait naître des crises potentielles. Alors que le principal objectif du curé est d'assumer au mieux sa mission, sa priorité, au quotidien, est de répondre à des menaces, et aussi de gérer la crise.

6.3.2. Le Curé 2

6.3.2.1. Présentation du contexte et de l'agenda décisionnel

Le contexte d'étude de ce type d'organisation a déjà été développé dans le cas précédent, nous n'y revenons donc pas davantage ici.

Nous avons dans ce cas observé l'agenda décisionnel du curé d'une paroisse importante d'un arrondissement de Paris. Cette paroisse dispose, autour du curé, de trois prêtres, de quelques diacres au niveau de la liturgie, d'un diacre permanent, et de plusieurs séminaristes. Le curé a également la responsabilité des secrétaires, de l'animateur de chants, des responsables de la catéchèse, et d'animateurs divers.

Le curé cumule d'autres fonctions que celles de la gestion de sa paroisse. Il est notamment responsable du Mouvement Chrétien des Cadres et est membre de la Commission des Droits de l'Homme comme représentant du Cardinal Lustiger.

Le contexte d'étude est caractérisé par la préparation des Journées Mondiales de la Jeunesse et du Jubilé 2000. La paroisse a en effet été déterminée comme "l'une des douze paroisses de Paris qui devait avoir une certaine visibilité sur la préparation du Jubilé". Le curé est également préoccupé par le suivi d'une procédure au tribunal administratif suite à un différend avec le fisc, lié à la taxe sur les salaires. La paroisse n'est pas la seule en cause puisque c'est une question d'interprétation du droit des associations.

La "plus grande" préoccupation décisionnelle du curé au début de l'étude concerne les sessions de formation permanente des prêtres, dont il a la responsabilité.

A la fin de la période d'observation, ce sont le Jubilé et la préparation de noël qui préoccupent le plus ce curé.

Nous avons suivi l'agenda décisionnel du curé sur une période de quatre semaines, entre le 16 novembre 1999 et le 11 décembre 1999.

Le contenu et la dynamique de l'agenda décisionnel du curé sont exposés dans le tableau 6.19.

Tableau 6.19 : Contenu, chronologie et dynamique de l'agenda décisionnel du Curé 2

Contenu de l'agenda décisionnel	Chronologie des PD	Dynamique de l'agenda décisionnel

	Intitulé des PD	Jours d'entrée des PD	Détails sur les entrées et sorties des PD	Place hiérarchique des PD
1	Préparation de la liturgie		cst dps[80] 1 sem	
	-préparer la liturgie de dimanche prochain	16 nov	1ère entrée sortie provisoire	1ère/6
	-commencer à préparer la liturgie de dimanche	07 déc	1ère entrée sortie provisoire	1ère/5
	-préparer l'homélie de dimanche	09 déc	1ère entrée sortie provisoire	3ème/6
2	Travaux Chapelle Notre Dame de la Sagesse		cst dps 6 mois	
	-allouer une ressource financière à la Chapelle N.D. de la Sagesse	16 nov	réentrée	2ème/6
	-faire le point sur le chantier de Notre Dame de la Sagesse	03 déc		4ème/6
	-donner mon avis sur la taille de l'autel de la chapelle N.D. de la Sagesse	09 déc		1ère/6
	-aller faire le point sur le chantier de N.D. de la Sagesse	10 déc	sortie provisoire	2ème/5
3	Jubilé		cst dps 1 an	
	-prévoir le déroulement des 12 jours du jubilé (décembre – janvier)	16 nov	non prévu le matin réentrée	3ème/6
	-présenter le jubilé de l'an 2000 à la paroisse 2	21 nov		3ème/5
	-préparer l'affichage dans l'église pour l'annonce du jubilé	25 nov		5ème/6
	-installer dans l'église la présentation du jubilé	26 nov		2ème/5
	-rédiger un article sur le jubilé	27 nov		1ère/4
	-assurer la présentation du jubilé à la messe de 18h30	27 nov		3ème/4
	-assurer l'information pour le jubilé	28 nov	sortie provisoire	2ème/4
4	Formation Permanente des prêtres		cst dps 6 mois	
	-préparation de la session de formation permanente des prêtres la semaine prochaine	16 nov	1ère entrée	4ème/6
	-documents pour la session de formation permanente la semaine prochaine	19 nov		3ème/5
	-assumer la formation permanente des prêtres (session sur le travail	23 nov		3ème/4
	-assurer la 2ème partie de la session de formation des prêtres	24 nov		3ème/5
	-animer la fin de la session de formation permanente des prêtres	25 nov	sortie définitive	4ème/6

[80] cst dps : conscient depuis.

	Intitulé des PD	Jours d'entrée des PD	Détails sur les entrées et sorties des PD	Place hiérarchique des PD
5	Catéchèse			
	-réunion de préparation de catéchèse	16 nov	réentrée	5ème/6
	-assurer la catéchèse en CE2	17 nov		1ère/6
	-organiser la célébration de réconciliation des enfants du catéchisme	24 nov		1ère/5
	-animer la réunion de préparation de la catéchèse	25 nov		2ème/6
	-rechercher un responsable d'année en CE2	25 nov		3ème/6
	-animer une réunion de catéchèse	30 nov		2ème/5
	-assurer la catéchèse	01 déc		2ème/5
	-préparer la prochaine célébration de catéchèse de samedi prochain	05 déc		3ème/5
	-préparer la séance de catéchèse	09 déc		6ème/6
	-mettre en place un logiciel sur l'ordinateur de la catéchèse	10 déc		3ème/5
	-présider la célébration de la fin de semestre de la catéchèse	11 déc		1ère/5
	-rencontrer les parents du KT	11 déc		2ème/5
	-installer un nouveau logiciel sur l'ordinateur du KT	11 déc	sortie provisoire	3ème/5
6	Baptêmes			
	-animation de la préparation au baptême	16 nov	1ère entrée sortie provisoire	6ème/6
	-accueillir des demandes de baptême	20 nov	1ère entrée sortie définitive	3ème/5
	-préparer un baptême avec un couple	20 nov	1ère entrée	5ème/6
	-célébrer des baptêmes	21 nov	sortie définitive	2ème/5
	-préparer la fête des baptisés (9-01-2000)	01 déc	1ère entrée sortie provisoire	5ème/5
	-aller célébrer un baptême dans une autre paroisse	05 déc	1ère entrée sortie définitive	2ème/4
	-préparer 2 baptêmes avec le jeune diacre	12 déc	1ère entrée sortie provisoire	2ème/4
7	Participation à la Commission des Droits de l'Homme			
	-assister à une réunion de la commission des droits de l'homme	17 nov	réentrée	2ème/6
	-participer à la commission nationale des droits de l'homme	02 déc		1ère/5
	-lire un article sur la révision des lois bioéthiques	17 nov		6ème/6
	-étudier l'avis du conseil d'état sur la modification des lois bioéthiques	30 nov		3ème/5
	-avancer le travail sur la bioéthique pour la commission des droits de l'homme du 4-01-2000	04 déc	sortie provisoire	1ère/5
8	Mariages			
	-terminer la préparation d'un mariage	17 nov	réentrée	3ème/6
	-célébrer un mariage	20 nov	sortie définitive	2ème/5
9	Réunions de jeunes			
	-animer une réunion de jeunes	17 nov	1ère entrée sortie définitive	4ème/6
	-animer une réunion de jeunes	07 déc	1ère entrée sortie définitive	5ème/5
10	vérifier la comptabilité d'octobre	17 nov	non prévu matin 1ère entrée sortie définitive	5ème/6

	Intitulé des PD	Jours d'entrée des PD	Détails sur les entrées et sorties des PD	Place hiérar chique des PD
11	Effectuer une déposition auprès d'un avocat au sujet du procès d'un paroissien	18 nov	cst dps 6 mois réentreé sortie provisoire	**1ère/6**
12	Rencontrer un évêque auxiliaire au sujet de la solidarité	18 nov	non prévu le matin 1ère entrée sortie provisoire	**2ème/6**
13	Poursuivre une procédure au tribunal administratif au sujet d'un différend avec le fisc	25 nov	cst dps 2 ans réentrée sortie provisoire	**1ère/6**
14	Formation continue de la foi			
	-animer la première séance de l'année de la formation continue de la foi	18 nov	réentrée sortie définitive	**4ème/6**
	-préparer la rencontre de la Formation continue de la foi	27 nov	1ère entrée	**4ème/4**
	-animer la formation continue de la foi	02 déc	sortie définitive	**2ème/5**
	-préparer la prochaine séance de la formation continue de la foi	04 déc	1ère entrée sortie provisoire	**3ème/5**
15	Mouvement des Cadres Chrétiens			
	-préparer avec des jeunes du MCC la prochaine eucharistie	18 nov	1ère entrée sortie provisoire	**5ème/6**
	-animer une réunion MCC	24 nov	1ère entrée sortie définitive	**3ème/5**
	-préparer et célébrer la messe d'entrée en Avant du MCC	30 nov	1ère entrée sortie définitive	**1ère/5**
	-participer à la réunion de l'équipe d'animation des jeunes professionnels du MCC	12 déc	1ère entrée sortie définitive	**3ème/4**
	-permettre une meilleure connaissance du MCC	12 déc	réentrée sortie provisoire	**4ème/4**
16	Suivre la rédaction d'un ouvrage sur l'histoire de la paroisse	18 nov	réentrée sortie provisoire	**6ème/6**
17	Assemblée Paroissiale			
	-faire le point sur l'organisation de l'Assemblée Paroissiale	19 nov	réentrée	**1ère/5**
	-accompagner le déroulement de l'Assemblée Paroissiale	20 nov		**1ère/5**
	-décider des suites à donner à l'assemblée paroissiale	25 nov	sortie provisoire	**6ème/6**
18	Organisation / planification de la semaine			
	-prévoir l'organisation du week-end et de la semaine à venir	19 nov	1ère entrée sortie définitive	**2ème/5**
	-animer la réunion de préparation du week-end	26 nov	1ère entrée sortie définitive	**1ère/5**
	-regarder le planning de la semaine à venir	05 déc	1ère entrée sortie définitive	**4ème/4**
	-assurer la réunion de préparation du week-end	10 déc	1ère entrée sortie définitive	**1ère/5**
19	Participer à une rencontre sur la gestion de l'Union Apostolique du clergé	19 nov	1ère entrée sortie définitive	**4ème/5**
20	Préparer la réunion de foyers du soir "le courage"	19 nov	cst dps 2 jours 1ère entrée sortie provisoire	**5ème/5**

	Intitulé des PD	Jours d'entrée des PD	Détails sur les entrées et sorties des PD	Place hiérar chique des PD
21	Eucharistie			
	-célébrer l'eucharistie	21 nov	1ère entrée sortie définitive	**1ère/5**
	-célébrer l'eucharistie	28 nov	1ère entrée sortie définitive	**1ère/4**
	-présider la messe de 11 heures	05 déc	1ère entrée sortie définitive	**1ère/4**
	-célébrer la messe de 9h30	12 déc	1ère entrée sortie définitive	**1ère4**
22	Courrier			
	-dépouiller le courrier	20 nov	1ère entrée sortie définitive	**5ème/5**
	-dépouiller le courrier	08 déc	1ère entrée sortie définitive	**2ème/2**
23	Réunion de curés			
	-participer à une réunion de curés	21 nov	1ère entrée sortie définitive	**4ème/5**
	-animer la réunion des curés du doyenné	23 nov	1ère entrée sortie définitive	**1ère/4**
24	Séminaristes			
	-prendre du temps pour rencontrer les séminaristes	21 nov	réentrée	**5ème/5**
	-expliquer la préparation au baptême au séminariste	03 déc		**3ème/6**
	-participer aux 1ers engagements des séminaristes au séminaire des carmes	03 déc	sortie provisoire	**6ème/6**
25	Faire le point sur les travaux à l'église	23 nov	1ère entrée sortie définitive	**2ème/4**
26	Faire le point avec la secrétaire	23 nov	1ère entrée sortie définitive	**4ème/4**
27	Accompagnement spirituel			
	-répondre à une personne en détresse morale	24 nov	1ère entrée sortie définitive	**2ème/5**
	-recevoir quelqu'un en accompagnement spirituel	02 déc	1ère entrée sortie définitive	**3ème/5**
	-recevoir un jeune en accompagnement spirituel	09 déc	1ère entrée sortie définitive	**5ème/6**
28	Préparer les annonces pour dimanche prochain	24 nov	1ère entrée sortie définitive	**5ème/5**
29	Conseil Pastoral			
	-animer le conseil pastoral	25 nov	1ère entrée	**4ème/5**
	-présider le conseil pastoral	09 déc	sortie définitive	**2ème/6**
30	Faire les remerciements des deniers de l'église	26 nov	1ère entrée sortie définitive	**4ème/5**
31	Accueil			
	-assurer l'accueil à l'église	26 nov	1ère entrée sortie définitive	**5ème/5**
	-assurer l'accueil paroissial	04 déc	1ère entrée sortie définitive	**5ème/5**
32	Rédiger une note sur l'indulgence	27 nov	1ère entrée sortie définitive	**2ème/4**
33	Terminer la lecture du livre : la refondation du monde	28 nov	1ère entrée sortie définitive	**3ème/4**

	Intitulé des PD	Jours d'entrée des PD	Détails sur les entrées et sorties des PD	Place hiérarchique des PD
34	Préparer la rencontre des professeurs moralistes de demain	28 nov	1ère entrée sortie provisoire	4ème/4
35	Ecrire un courrier pour une rencontre de prêtres après noël	30 nov	1ère entrée sortie définitive	4ème/5
36	Etudier une proposition pour une plaquette de présentation paroissiale	30 nov	1ère entrée sortie provisoire	5ème/5
37	Taxe sur les logements vacants -essayer d'éclaircir une demande de taxe sur les logements vacants -rédiger une lettre aux impôts pour la taxe sur les logements vacants	01 déc 03 déc	réentrée sortie provisoire	1ère/5 1ère/6
38	Action Catholique Ouvrière (ACO) -discuter du fonctionnement de l'équipe d'Action Catholique Ouvrière (ACO) -participer à la rencontre d'ACO	01 déc 02 déc	réentrée sortie définitive	3ème/5 4ème/4
39	Messe de noël -préparer la messe de la nuit de noël -avancer la préparation de la messe de noël	01 déc 03 déc	réentrée sortie provisoire	4ème/5 5ème/6
40	M'enquérir du résultat d'une entrevue avec la direction des Scouts de France	02 déc	1ère entrée sortie définitive	5ème/5
41	Animer la réunion des "permanents" de la paroisse	03 déc	1ère entrée sortie définitive	2ème/6
42	Présider l'AG de l'union des Catholiques de paroisse 2	04 déc	1ère entrée sortie définitive	2ème/5
43	Relire un article sur l'accueil des jeunes prêtres pour la revue Prêtres Diocésains	04 déc	1ère entrée sortie définitive	4ème/5
44	Lire un article "de fond"	05 déc	1ère entrée sortie définitive	3ème/4
45	Rencontrer un responsable de diocèse pour étudier des questions financières	07 déc	1ère entrée sortie provisoire	2ème/5
46	Aller rencontrer un responsable du secours catholique	07 déc	1ère entrée sortie définitive	4ème/5
47	Participer à une réunion d'équipe de quartier	08 déc	1ère entrée sortie définitive	1ère/2
48	Relire les épreuves du journal paroissial	09 déc	réentrée sortie définitive	4ème/6
49	Préparer les plannings de 2ème semestre (répartition des messes)	10 déc	1ère entrée sortie définitive	4ème/5
50	Participer à la séance du Conseil Presbytéral	10 déc	1ère entrée sortie définitive	5ème/5
51	Assurer la diffusion de la lettre de la paroisse 2	11 déc	réentrée sortie définitive	4ème/5
52	Préparer les documents pour le cours de morale sociale de lundi	11 déc	1ère entrée sortie provisoire	5ème/5

6.3.2.2. Analyse du portefeuille de préoccupations décisionnelles et de sa dynamique

a) Observation de l'agenda décisionnel : description et qualification des préoccupations décisionnelles

L'agenda décisionnel du curé contient un nombre considérable de préoccupations décisionnelles, puisqu'elles sont au nombre de 52, sur une période d'observation de quatre semaines.

Certaines de ces préoccupations décisionnelles sont des activités qui sont de la responsabilité du curé et qui, par conséquent, s'inscrivent à plusieurs reprises sur l'agenda décisionnel, comme la préparation de la liturgie (PD1), la catéchèse (PD5), les cérémonies (PD6, PD8, PD20), l'assemblée paroissiale (PD17), ou le conseil pastoral (PD29)... Ces préoccupations ne sont sorties que provisoirement de l'agenda décisionnel à la fin de l'étude.

D'autres préoccupations se sont inscrites à plusieurs reprises mais correspondent à des dossiers ayant un caractère exceptionnel, tels les travaux de la chapelle Notre Dame de la Sagesse (PD1), la préparation du Jubilé 2000 (PD3), la déposition au sujet du procès d'un paroissien (PD11), un différend avec le fisc (PD13), ou la taxe sur les logements vacants (PD37)

Toutefois, la plupart des préoccupations décisionnelles du curé sont ponctuelles (1ère entrée et sortie définitive le même jour). C'est le cas, entre autres, des préoccupations relatives aux réunions de jeunes (PD9), à la formation continue de la foi (PD14), au mouvement chrétien des cadres (PD15), à l'entretien sur l'union apostolique du clergé, à l'assemblée paroissiale (PD17), à la réunion de foyers du soir (PD20)... Outre les réunions, les préoccupations ponctuelles concernent la gestion courante de la paroisse, comme la vérification de la comptabilité (PD10), le courrier (PD22), le point avec la secrétaire (PD26), les annonces pour le dimanche (PD28), les remerciements du denier de l'église (PD30), relire les épreuves du journal paroissial (PD48), ou assurer la diffusion de la lettre de la paroisse 2 (PD51), etc.

Les préoccupations décisionnelles qui s'inscrivent au quotidien sur l'agenda décisionnel du curé sont pour 60% d'entre elles des préoccupations court terme, et pour 40% des préoccupations moyen terme.
Le curé dit lui-même être "pris par un rythme très soutenu, et beaucoup de choses assez immédiates, soit à cause de contraintes humaines à respecter (...). Ce qui nous manque le plus, c'est des plages longues de réflexion personnelle. souvent, c'est la course de haies".

Nous ajoutons qu'aucune préoccupation passive n'a été mentionnée au cours des entretiens, et toutes les préoccupations décisionnelles cachées ont été notées dans les questionnaires.

Nous qualifions à travers le tableau 6.20 l'ensemble du portefeuille de préoccupations décisionnelles du curé.

Tableau 6.20 : Qualification des préoccupations décisionnelles du Curé 1

PD	Intitulé de la Préoccupation Décisionnelle	Partagée / non partagée : avec qui ?
	PDM MAN ACT	
3	Jubilé	-partagée en interne avec l'ensemble des collaborateurs
6	Baptêmes	
14	Formation continue de la foi	
15	Mouvement des Cadres Chrétiens	
16	suivre la rédaction d'un ouvrage sur l'histoire de la paroisse	
18	Organisation / planification de la semaine	
21	Eucharistie	
24	Séminaristes	
39	Messe de noël	
	PDM LAT ACT	
26	Faire le point avec la secrétaire	-partagée en interne avec la secrétaire uniquement
	PDM CACH ACT	
2	Travaux Chapelle Notre Dame de la Sagesse	-non partagée
6	Baptêmes	-non partagée
7	Participation à la Commission des Droits de l'Homme	-partagée en externe avec les membres de la commission, mais cachée en interne
12	Rencontrer un évêque auxiliaire au sujet de la solidarité	-non partagée
19	Participer à une rencontre sur la gestion de l'Union Apostolique du clergé	-non partagée
23	Réunion de curés	-non partagée
32	Rédiger une note sur l'indulgence	-non partagée
33	Terminer la lecture du livre : la refondation du monde	-non partagée
35	Ecrire un courrier pour une rencontre de prêtres après noël	-non partagée

PD	Intitulé de la Préoccupation Décisionnelle	Partagée / non partagée : avec qui ?
	PDI MAN ACT	
2	Travaux Chapelle Notre Dame de la Sagesse	-partagée en interne avec l'ensemble des collaborateurs
3	Jubilé	
4	Formation Permanente des prêtres	
5	Catéchèse	
6	Baptêmes	
8	Mariages	
9	Réunions de jeunes	
10	Vérifier la comptabilité d'octobre	
13	Poursuivre une procédure au tribunal administratif au sujet d'un différend avec le fisc	
17	Assemblée Paroissiale	
20	Préparer la réunion de foyers du soir "le courage"	
22	Courrier	
24	Séminaristes	
25	Faire le point sur les travaux à l'église	
28	Préparer les annonces pour dimanche prochain	
29	Conseil Pastoral	
31	Accueil	
34	Préparer la rencontre des professeurs moralistes de demain	
36	Etudier une proposition pour une plaquette de présentation paroissiale	
37	Taxe sur les logements vacants	
41	Animer la réunion des "permanents" de la paroisse	
44	Lire un article "de fond"	

PD	Intitulé de la Préoccupation Décisionnelle	Partagée / non partagée : avec qui ?
	PDI CACH ACT	
1	Préparation de la liturgie	-non partagée
7	Participation à la Commission des Droits de l'Homme	-partagée en externe avec les membres de la commission, mais cachée en interne
11	Effectuer une déposition auprès d'un avocat au sujet du procès d'un paroissien	-non partagée
23	Réunion de curés	
27	Accompagnement spirituel	
30	Faire les remerciements des deniers de l'église	
32	Rédiger une note sur l'indulgence	
38	Action Catholique Ouvrière (ACO)	
40	M'enquérir du résultat d'une entrevue avec la direction des Scouts de France	
42	Présider l'AG de l'union des Catholiques de la paroisse 2	
43	Relire un article sur l'accueil des jeunes prêtres pour la revue Prêtres Diocésains	
45	Rencontrer un responsable de diocèse pour étudier des questions financières	
46	Aller rencontrer un responsable du secours catholique	

Nous observons ici un agenda décisionnel constitué de deux fois plus de préoccupations décisionnelles imposées que de préoccupations maîtrisées.

Le curé est très contraint par les tâches qui lui incombent concernant la vie quotidienne de la paroisse, et ses fonctions annexes.

Par ailleurs, la plupart des préoccupations décisionnelles du curé sont manifestes. Tout ce qui concerne la vie de l'église fait l'objet d'un large consensus par les collaborateurs du curé. Les préoccupations cachées concernent les activités annexes du curé, comme la Commission des Droits de l'Homme (PD7), l'Action Catholique Ouvrière (PD38), les Scouts de France (PD40) ou le Secours Catholique (PD46), par exemple.

Un nombre non négligeable de préoccupations décisionnelles peuvent aussi ne pas être dévoilées parce que d'ordre très personnel. C'est le cas des lectures personnelles du curé, de la rédaction d'articles, de la préparation de la liturgie, ou encore de rencontres personnelles.

Nous tentons maintenant de décrire et comprendre la dynamique de l'agenda décisionnel du curé.

b) La dynamique de l'agenda décisionnel

Le nombre important de préoccupations contenues dans le portefeuille de préoccupations décisionnelles implique de nombreux mouvements sur l'agenda décisionnel du curé. De nombreuses préoccupations varient de la première à la dernière place dans l'ordre d'importance hiérarchique, selon les jours.
Nous tentons ici de comprendre cette dynamique

1. <u>L'influence mutuelle des préoccupations décisionnelles</u>

Nous observons des combinaisons entre préoccupations décisionnelles, faisant apparaître à la fois des préoccupations "opportunes" et des préoccupations "inopportunes", reflets d'une dynamique de l'agenda décisionnel.

Ces préoccupations "opportunes" et "inopportunes" sont détaillées et explicitées dans le tableau 6.21.

Tableau 6.21 : Les combinaisons entre préoccupations décisionnelles

PD	Intitulé de la Préoccupation Décisionnelle	Influences mutuelles entre préoccupations décisionnelles
PDM MAN "opportune"		
3	Jubilé (présentation)	Le curé se sert de toute préoccupation relative à la présentation du Jubilé pour concrétiser une de ses préoccupations maîtrisées : "gérer librement un projet de grande ampleur".
PDI MAN "opportune"		
3	Jubilé (préparation)	Le curé profite de la contrainte de la préparation du Jubilé pour rendre active cette même préoccupation maîtrisée : "gérer librement un projet de grande ampleur".
36	étudier une proposition pour une plaquette de présentation paroissiale	Le curé profite de cette proposition pour "réveiller" une préoccupation décisionnelle maîtrisée restée suspendue : "c'est une idée qu'on avait déjà et qu'on avait travaillé avec le conseil pastoral il y a deux ans, et ça n'avait pas abouti pour des problèmes de coût. Là, c'est revenu par un autre biais, ça va peut-être permettre de relancer le projet, c'est bien".
PDI CACH "opportune"		
7	Participation à la Commission des Droits de l'Homme	Le curé profite de cette tâche qui lui incombe, de remplacer le Cardinal Lustiger, pour rendre active une de ses préoccupations décisionnelles maîtrisées et cachées : un sujet qui intéresse personnellement le curé : "je suis content de pouvoir travailler sur une longue période sur un sujet qui me préoccupe personnellement : la révision des lois bioéthiques".
PDI MAN "inopportune"		
2	Travaux Chapelle Notre Dame de la Sagesse	Cette préoccupation relative à la taille de l'autel fait naître une nouvelle préoccupation décisionnelle imposée : régler un conflit entre l'architecte et le chapelain.
13	poursuivre une procédure au tribunal administratif au sujet d'un différend avec le fisc	Ce différend fait naître et rend active une préoccupation décisionnelle imposée : régler un problème de gestion au niveau de la paroisse
37	Taxe sur les logements vacants	Ce problème "réveille" la même préoccupation décisionnelle imposée : régler un problème de gestion au niveau de la paroisse
PDI CACH "inopportune"		
11	effectuer une déposition auprès d'un avocat au sujet du procès d'un paroissien	Cette préoccupation rend active une préoccupation décisionnelle imposée manifeste : "faire une mini-enquête suite à la mise en cause d'un paroissien".

Le curé se sert parfois de préoccupations pour "aider" une de ses préoccupations décisionnelles maîtrisées, liées au lancement et au suivi de projets sociaux et spirituels (exemple du jubilé : PD3) ou à des réflexions sur des sujets d'intérêt plus personnel (Commission des Droits de l'Homme : PD7).

L'agenda décisionnel du curé contient également des préoccupations "inopportunes" qui font naître et rendent active une préoccupation décisionnelle imposée relative à des conflits entre individus (taille de l'autel : PD11) ou à la mise en cause d'une personne (procès d'un paroissien : PD11). Les préoccupations "inopportunes" font également naître de nouvelles préoccupations décisionnelles imposées liées à des problèmes de gestion au niveau de la paroisse (différend avec le fisc : PD13 et taxe sur les logements vacants : PD37).

2. La sélection des préoccupations décisionnelles : mise en évidence de facteurs récurrents

Le portefeuille de préoccupations décisionnelles du curé se caractérise par des facteurs récurrents d'inscription sur l'agenda décisionnel.

. *Le curé privilégie les préoccupations décisionnelles ayant certaines caractéristiques.*

Le domaine de compétence est un facteur récurrent. En effet, le curé a noté que la plupart de ses préoccupations décisionnelles faisaient référence à sa formation et son expérience. Lorsqu'il sélectionne ses préoccupations décisionnelles, il favorise aussi très nettement les préoccupations qui lui sont familières et celles pour lesquelles il prend plaisir à réfléchir.

3. Lorsqu'une préoccupation décisionnelle devient une priorité : mise en évidence de facteurs absolus

Les priorités du curé se repèrent au sein de la dynamique de l'agenda décisionnel.

. *Le curé traite en priorité une préoccupation décisionnelle imposée manifeste qui rend active sur son agenda décisionnel une préoccupation décisionnelle imposée cachée qui menace une de ses préoccupations décisionnelles maîtrisées manifestes ; la PDI MAN « inopportune » est une priorité.*

La préoccupation décisionnelle PD2 (travaux chapelle N.D. de la Sagesse) ne devient "inopportune" que le 09 décembre, au moment où elle rend active une préoccupation décisionnelle imposée cachée : trouver une solution pour régler le conflit entre le

chapelain et l'architecte. Sur les 4 jours où PD2 s'inscrit sur l'agenda décisionnel, elle n'est jugée priorité que le 09 décembre (1ère/6).

Les préoccupations décisionnelles PD13 (différend avec le fisc) et PD37 (taxe sur les logements vacants) font naître et rendent actives des préoccupations imposées liées à la gestion de la paroisse. Dès que ces préoccupations s'inscrivent sur l'agenda décisionnel du curé, elles sont ses priorités.

. Le curé juge toujours une préoccupation décisionnelle imposée cachée comme une priorité lorsque celle-ci rend active une préoccupation décisionnelle imposée manifeste ou cachée ; la PDI CACH « inopportune » est une priorité.

La préoccupation relative au procès d'un paroissien (PD11) est à la fois "inopportune" et priorité (1ère/6).

. La crise est une priorité.

Le 17 novembre, PD13 n'est notée que 2ème/6 car elle est devancée par l'autre crise : les JMJ. En revanche, le 05 décembre, elle est bien priorité (1ère/4).

Nous pouvons désormais synthétiser la dynamique de l'agenda décisionnel du curé grâce à la mise en évidence de ces facteurs récurrents et absolus (encadré 6.15).

Encadré 6.15 : L'agenda décisionnel et les priorités du Curé 2 : une synthèse

L'agenda décisionnel du Curé 2 se caractérise par :

les facteurs récurrents :

- des préoccupations décisionnelles de court terme
- des préoccupations décisionnelles appartenant au domaine de compétence du curé
- des préoccupations décisionnelles familières au curé
- des préoccupations décisionnelles pour lesquelles le curé prend du plaisir à réfléchir

la qualification de ses préoccupations décisionnelles :

- des préoccupations décisionnelles imposées manifestes (PDI MAN)

Une préoccupation décisionnelle devient une priorité
en présence d'au moins un des facteurs absolus suivants :

- préoccupation décisionnelle imposée manifeste "inopportune"
- préoccupation décisionnelle imposée cachée "inopportune"
- crise (de nature spirituelle)

L'agenda décisionnel de ce curé est essentiellement marqué par des préoccupations décisionnelles de court terme et par des préoccupations imposées. A côté de ces contraintes quotidiennes, le curé tente, dans une relation presque intime avec sa paroisse, d'assumer sa mission qui est de faire vivre sa communauté, de l'Evangile du Christ. Pour ces raisons, il privilégie, sur son agenda décisionnel, des préoccupations qui appartiennent à son domaine de compétence, qui lui sont familières et pour lesquelles il prend plaisir à réfléchir.

La dynamique de cet agenda décisionnel est tout à fait marquée par les préoccupations décisionnelles "opportunes" et "inopportunes". Au sein de cette dynamique, le curé juge que toute préoccupation décisionnelle "inopportune" est une priorité, comme toute crise.

6.4. LES PRESIDENTS DIRECTEURS GENERAUX DE PME

6.4.1. Le Président Directeur Général de la PME 1

6.4.1.1. Présentation du contexte et de l'agenda décisionnel

Nous nous situons ici dans le secteur de l'hôtellerie. En 1907, monsieur B., d'origine suisse, acquiert le fond de commerce de l'hôtel Bedford à la Madeleine. A cette époque, il s'agit d'un petit hôtel parisien qui compte 60 chambres. Au moment de la guerre 14-18, il se fait naturaliser français pour s'engager activement, et se fait tuer en 1918.

A cette date, son fils n'a que 14 ans, c'est donc l'oncle de monsieur B. qui prend la direction de l'hôtel. Le fils s'associera à son oncle quelques années plus tard et achètera parallèlement le fond de commerce d'un deuxième hôtel, l'hôtel de l'Arcade, en 1947.

En 1969, c'est le petit-fils de monsieur B. qui rachète, avec son frère, la part de l'oncle.

Aujourd'hui, notre dirigeant dirige deux hôtels à la Madeleine dont il est propriétaire : l'hôtel Bedford, 4* et l'hôtel de l'Arcade, 3*. Le premier compte 150 chambres et emploie 80 personnes, le deuxième compte 41 chambres pour un personnel de 15 personnes.

Il s'agit d'une entreprise familiale depuis 1907, totalement indépendante et vouée demain à passer de père en fille. Notre dirigeant est d'ailleurs très impliqué dans des préoccupations de nature fiscale, juridique et patrimoniale : "Dès que je prends une décision, même une petite décision, j'ai toujours à l'esprit le fait de savoir si fiscalement, socialement, juridiquement, patrimonialement, ça a une incidence importante ou non".

Ses deux préoccupations permanentes, auxquelles se rattachent la plupart des préoccupations décisionnelles, sont de faire fonctionner l'hôtel le mieux possible et de préparer son avenir. Cela signifie que le dirigeant doit faire en sorte que l'hôtel soit

complet le plus souvent, que ses salles de réunion soient louées et que la restauration marche bien.

Le dirigeant souhaite prendre le contre-pied de toutes les chaînes hôtelières actuelles. Il s'en distingue par le simple fait qu'il est propriétaire exploitant de ses hôtels. Selon lui, l'approche est différente d'un directeur d'hôtel dont l'unique préoccupation est de faire marcher l'hôtel. Il dit d'ailleurs "je suis à la fois propriétaire d'actions de cet hôtel et l'animateur, ce qui est rare aujourd'hui, et qui est un plus pour le client". Cela se concrétise par une ligne de conduite fixée par le dirigeant à savoir "un hôtel proche d'une maison particulière en donnant un décor, une ambiance particulière, un service très humain, très attentif, très personnalisé, qui veut se démarquer des hôtels de chaîne".

Pour mener à bien ces objectifs, nous avons observé un dirigeant d'une très grande rigueur pour toujours satisfaire le client. C'est aussi un personnage très humain, très paternaliste et dont le charisme n'échappe pas aux employés de l'hôtel. Il montre un énorme respect du personnel et une très grande reconnaissance envers lui. Ces quelques traits de personnalité et les objectifs du dirigeant en terme de direction d'hôtel se sont concrétisés à travers de nombreuses préoccupations décisionnelles observées durant la période d'étude.

Notre observation s'est située dans un contexte particulier : des travaux importants sont en cours de réalisation pour la réfection de l'hôtel Bedford, et le dirigeant est confronté à un lourd problème de société immobilière, indépendant de la gestion de l'hôtel mais pouvant avoir des conséquences sur le patrimoine de cette société. Ces deux événements, que nous retrouverons dans l'agenda décisionnel, sont les plus "grandes" préoccupations de notre dirigeant au début comme à la fin de l'étude.

Parallèlement à ces préoccupations très contextuelles, nous notons une priorité permanente et très personnelle, mais qui n'est jamais dévoilée au personnel, celle du patrimoine familial.

L'agenda décisionnel de ce dirigeant a été étudié sur une période de quatre semaines, du 04 au 29 octobre 1999. Sur cette période, 14 préoccupations décisionnelles se sont inscrites sur son agenda décisionnel, dont le contenu et la dynamique sont repris dans le tableau 6.22.

Tableau 6.22 : Contenu, chronologie et dynamique de l'agenda décisionnel du PDG PME 1

Contenu de l'agenda décisionnel	Chronologie des PD	Dynamique de l'agenda décisionnel

	Intitulé des PD	Jours d'entrée des PD	Détails sur les entrées et sorties des PD	Place hiérarchique des PD
1	Rendez-vous avec le conseil juridique : modification de structures juridiques, compte tenu des incidences fiscales et patrimoniales	04 oct	cst dps[81] 2 ans réentrée sortie provisoire	1ère/3
2	Les travaux en cours et futurs		cst dps 1 an	
	-point sur les travaux avec l'architecte	04 oct	réentrée	2ème/3
	-sécurité, normes	07 oct		1ère/2
	-modification du projet initial suite à la fermeture de la blanchisserie	11 oct		1ère/2
	-rendez-vous avec l'architecte : travaux futurs	15 oct		1ère/2
	-décisions prises sur un certain nombre de problèmes	18 oct		1ère/2
	-définir la décoration du bar avec le décorateur	20 oct		2ème/3
	-rendez-vous de chantier avec l'architecte	25 oct		1ère/2
	-étude sur les travaux futurs avec l'architecte	27 oct		1ère/2
	-problèmes résolus et décisions prises sur travaux futurs	28 oct		1ère/2
	-mise au point avec le décorateur des futurs travaux	29 oct	sortie provisoire	2ème/3
3	Règlement de divers problèmes de gestion courante	tous les jours[82]	ne sort jamais	**PD tjrs la moins importante**
4	Etude de la réorganisation de l'ensemble de la comptabilité – paye, débiteurs, etc… pour les deux hôtels (euro et an 2000)	05 oct	cst dps 1 an réentrée sortie provisoire	2ème/4
5	Mise au point d'un tableau de bord concernant notre blanchisserie		cst dps 6 mois	
	-étude de la rentabilité : maintien ou fermeture	05 oct	réentrée	1ère/4
	-réunion avec l'expert-comptable : décision de fermer la blanchisserie, notre intérêt étant de sous-traiter ce service	08 oct	sortie définitive	1ère/3

[81] cst dps : conscient depuis.

[82] Cette préoccupation revenant chaque jour, nous ne la notons qu'une fois. Ceci explique par exemple, que le 04 octobre : PD1 est notée 1/3, PD2 est notée 2/3, mais la PD notée 3/3 n'apparaît pas puisqu'il s'agit de PD3.

	Intitulé des PD	Jours d'entrée des PD	Détails sur les entrées et sorties des PD	Place hiérarchique des PD
6	Discussion avec les chefs de service réunion avec les différents chefs de service réunion avec les chefs de service de la restauration	 05 oct 06 oct	non prévue 1ère entrée sortie définitive 1ère entrée sortie définitive	 **3ème/4** **2ème/3**
7	Réflexion sur le problème des 35 heures	06 oct	non prévue réentrée sortie provisoire	**1ère/3**
8	Programmation des réunions de la semaine prochaine	08 oct	1ère entrée sortie définitive	**2ème/3**
9	Rendez-vous avec mon avocat afin de préparer l'audience devant le tribunal de grande instance (société immobilière)	12 oct 26 oct	cst dps 3 mois réentrée sortie définitive	**1ère/2** **1ère/3**
10	Réflexion sur l'ensemble des salaires et premier projet d'augmentation pour l'année 1999	13 oct	non prévue cst dps 1 an 1ère entrée sortie provisoire	**1ère/2**
11	Problème disciplinaire (service conciergerie) -contact avec mon avocat concernant un problème disciplinaire -convocation d'un employé afin de le sanctionner	 14 oct 20 oct	 non prévue réentrée sortie définitive	 **1ère/3** **1ère/3**
12	Réunion avec la gouvernante concernant une formation (femmes de chambre et valets) sur les gestes et postures – gestion des postes de travail	14 oct	cst dps 1 an réentrée sortie provisoire	**2ème/3**
13	Etude concernant la clientèle et détermination des tarifs à partir du 1-4-00 – réunion avec la chef de réception	19 oct	cst dps 6 mois 1ère entrée sortie provisoire	**1ère/2**
14	Les comptes de l'entreprise -rencontre avec le directeur de notre banque – tour d'horizon sur nos comptes -rendez-vous avec l'expert-comptable : situation des comptes arrêtés au 30-09-99	 26 oct 29 oct	 non prévue 1ère entrée sortie définitive cst dps 1 mois 1ère entrée sortie provisoire	 **2ème/3** **1ère/3**

6.4.1.2. Analyse du portefeuille de préoccupations décisionnelles et de sa dynamique

a) Observation de l'agenda décisionnel : description et qualification des préoccupations décisionnelles

La préoccupation qui revient le plus souvent dans l'agenda décisionnel de ce dirigeant est celle liée aux travaux (PD2). En effet, elle s'y inscrit 10 fois, sachant que dès qu'un sujet est relatif aux travaux en cours et futurs, il se transforme systématiquement en préoccupation décisionnelle.

Cela s'observe aussi pour toute question pouvant avoir une quelconque influence sur le patrimoine ; elle se transforme inévitablement en préoccupation décisionnelle. Nous avons vu trois priorités de cet ordre s'inscrire sur l'agenda décisionnel du dirigeant au cours du mois d'étude : la modification des structures juridiques (PD1), le procès société immobilière (PD9) et l'arrêté des comptes (PD14).

Les autres priorités inscrites sur l'agenda sont des préoccupations décisionnelles liées à la bonne marche de l'entreprise au quotidien, tel le règlement de divers problèmes de gestion courante (PD3), préoccupation qui s'inscrit tous les jours sur l'agenda décisionnel, même si elle est considérée comme la moins importante des préoccupations décisionnelles, "sauf en cas de crise". Elle demeure néanmoins chaque jour une préoccupation.

La gestion du personnel, le souci de lui témoigner sa reconnaissance et de l'impliquer se retrouvent aussi au quotidien dans l'agenda décisionnel du dirigeant. Nous avons relevé des discussions avec les chefs de service à deux reprises (PD6), une réunion avec la gouvernante en vue d'une formation pour faciliter le travail des femmes de chambre et des valets (PD12), ainsi qu'un problème disciplinaire deux fois inscrit sur l'agenda (PD11).

Certaines réflexions parfois ponctuelles et davantage liées à l'évolution de l'entreprise ont aussi été notées sur l'agenda décisionnel, comme le problème des 35 heures (PD7), les salaires (PD10), les tarifs (PD13), ou la rentabilité de la blanchisserie (PD5). Nous

constatons d'ailleurs que ce type de préoccupations a toujours été jugé par le dirigeant comme une priorité.

Enfin, la plupart des préoccupations décisionnelles quotidiennes du dirigeant sont des préoccupations à court terme. Cependant, certaines d'entre elles sont le moyen de "pousser" un jour sur l'agenda décisionnel une préoccupation qui peut être liée à une réflexion stratégique à plus long terme. C'est le cas, par exemple, d'un rendez-vous avec le conseil juridique en vue de modifier les structures juridiques, compte tenu des incidences fiscales et patrimoniales.
Le tableau 6.23 expose la qualification des préoccupations décisionnelles du dirigeant sur la période d'observation.

Tableau 6.23 : Qualification des préoccupations décisionnelles du PDG PME 1

PD	Intitulé de la Préoccupation Décisionnelle	Partagée / non partagée : avec qui ?
	PDM MAN ACT	
2	Les travaux en cours et futurs	-partagée en interne avec l'ensemble du personnel
	PDM LAT ACT	
6	Discussion avec les chefs de service	-partagée en interne avec les chefs de service uniquement
12	Réunion avec la gouvernante concernant une formation sur les gestes et postures – gestion des postes de travail	-partagée en interne avec la gouvernante uniquement
	PDM CACH ACT	
1	Rendez-vous avec le conseil juridique : modification de structures juridiques, compte tenu des incidences fiscales et patrimoniales	-partagée avec l'externe : conseil juridique, mais cachée en interne
8	Programmation des réunions de la semaine prochaine	-non partagée
14	Les comptes de l'entreprise	-partagée avec l'externe : expert-comptable et directeur de banque, mais cachée en interne
	PDI MAN ACT	
3	Problèmes de gestion courante	-partagée en interne avec l'ensemble du personnel
7	Réflexion sur le problème des 35 heures	
11	Problème disciplinaire (service conciergerie)	
	PDI LAT ACT	
4	Etude de la réorganisation de l'ensemble de la comptabilité – paye, débiteurs, etc… pour les deux hôtels (euro et an 2000)	-partagée en interne avec le chef comptable uniquement
5	Mise au point d'un tableau de bord concernant notre blanchisserie	-partagée en interne avec le chef comptable uniquement
13	Etude concernant la clientèle et détermination des tarifs à partir du 1-4-00 – réunion avec la chef de réception	-partagée en interne avec la chef de réception uniquement
	PDI CACH ACT	
9	Rendez-vous avec mon avocat afin de préparer l'audience devant le tribunal de grande instance (société immobilière)	-partagée avec l'externe : l'avocat, mais cachée en interne
10	Réflexion sur l'ensemble des salaires et premier projet d'augmentation pour l'année 1999	-non partagée

L'agenda décisionnel de ce dirigeant se constitue pour 60% de préoccupations décisionnelles nées de contraintes et pour 40% de préoccupations décisionnelles nées de ses propres choix. Les nombreuses contraintes s'expliquent par le fait que dans un hôtel on est au service de ses clients, il y a une multitude de problèmes très variés à

régler : "un hôtel touche à tout, je ne fais pas 1 ou 2 heures de même travail. Je vais m'occuper de la décoration, de problèmes de fleurs, d'un client malade". Parmi les préoccupations imposées, deux restent cachées, celle qui touche au patrimoine (PD9), et celle relative à l'augmentation des salaires (PD10).

b) La dynamique de l'agenda décisionnel

Nous observons une dynamique à travers des mouvements entre préoccupations décisionnelles : l'une fait augmenter l'autre dans l'ordre d'importance hiérarchique, pendant qu'une priorité fait diminuer en importance, voire disparaître la priorité de la veille, etc .... Nous observons finalement un enchevêtrement de préoccupations décisionnelles qui se font vivre mutuellement et qui se font évoluer les unes par rapport aux autres.

1. <u>L'influence mutuelle des préoccupations décisionnelles</u>

L'analyse de l'agenda décisionnel de ce dirigeant nous a conduit à faire apparaître des combinaisons entre préoccupations décisionnelles.

Les combinaisons observées entre préoccupations décisionnelles sont explicitées dans le tableau 6.24.

Tableau 6.24 : Les combinaisons entre préoccupations décisionnelles

PD	Intitulé de la Préoccupation Décisionnelle	Influences mutuelles entre préoccupations décisionnelles
PDI MAN "opportune"		
5	Mise au point d'un tableau de bord concernant notre blanchisserie (suite au départ à la retraite de 2 blanchisseuses)	le dirigeant se sert de PD5 (retraite des blanchisseuses) pour rendre active une préoccupation décisionnelle maîtrisée cachée restée passive : fermer la blanchisserie pour cause de non rentabilité : "aux Etats-Unis, on aurait dit, c'est pas rentable, vous arrêtez à la fin de la semaine, mais moi, je ne veux pas faire les choses comme ça. Maintenant, l'occasion se présente …"
11	Problème disciplinaire (service conciergerie)	le dirigeant se sert de PD11 (une maladresse du concierge) pour rendre active une préoccupation décisionnelle maîtrisée cachée restée passive : sanctionner cet employé : "il y a eu ce grand coup de théâtre, et j'ai sauté dessus pour le convoquer (…). C'est la goutte qui a fait déborder le vase, et cette goutte, je l'attendais, car il y avait eu plusieurs alertes"
PDM CACH "opportune"		
1	Rendez-vous avec le conseil juridique : modification de structures juridiques, compte tenu des incidences fiscales et patrimoniales	PD1 rend active la préoccupation décisionnelle maîtrisée cachée : le patrimoine.
14	Les comptes de l'entreprise	PD14 rend active la préoccupation décisionnelle maîtrisée cachée : le patrimoine.
PDI CACH "inopportune"		
9	Rendez-vous avec mon avocat afin de préparer l'audience devant le tribunal de grande instance (société immobilière)	PD9 "gêne" la préoccupation décisionnelle maîtrisée cachée : le patrimoine.

Il arrive en effet qu'une préoccupation décisionnelle "aide" une préoccupation décisionnelle maîtrisée à s'inscrire sur l'agenda décisionnel, ou "empêche" une préoccupation décisionnelle imposée de s'y inscrire. Dans le cas présent, nous notons quatre préoccupations décisionnelles "opportunes". Pour deux d'entre elles, nous pouvons dire que le dirigeant se sert d'une contrainte qui survient (le départ à la retraite de deux blanchisseuses (PD5) dans un cas et la maladresse du concierge (PD11) dans l'autre cas) pour réveiller et rendre active sur son agenda décisionnel une

B.U. DAUPHINE

préoccupation décisionnelle maîtrisée cachée et restée passive (la fermeture de la blanchisserie pour le premier cas et la sanction du concierge pour le deuxième cas).
Les préoccupations "comptes de l'entreprise" (PD14) et "modification des structures juridiques" (PD1) sont aussi qualifiées de préoccupations "opportunes" dans la mesure où elles rendent active la "grande" préoccupation maîtrisée cachée du dirigeant : le patrimoine familial.

A l'inverse, nous observons le cas où une préoccupation décisionnelle "gêne" une préoccupation décisionnelle maîtrisée l'obligeant à rester passive, ou rend active une préoccupation décisionnelle imposée ; nous qualifions ce deuxième type de préoccupation décisionnelle d'"inopportune".
Le procès concernant les sociétés immobilières (PD9) est une menace pour la préoccupation relative au patrimoine ; elle est "inopportune".

2. La sélection des préoccupations décisionnelles : mise en évidence de facteurs récurrents

Certaines variables qui caractérisent l'agenda décisionnel du dirigeant apparaissent de manière récurrente lorsque l'on analyse le portefeuille de préoccupations décisionnelles ; ce sont celles qui décrivent le mieux le contenu de ce portefeuille.

. Le court terme est un facteur récurrent d'inscription sur l'agenda décisionnel du dirigeant.

On se rend compte que, sauf indirectement, le long terme ne s'inscrit pas dans les préoccupations décisionnelles actives du dirigeant. Le long terme ne fait pas partie de ses préoccupations décisionnelles quotidiennes. En effet, 80% des préoccupations décisionnelles sont des préoccupations de court terme et sont des préoccupations considérées par le dirigeant comme importantes car généralement assimilées à une urgence. D'après le dirigeant, cela est le propre de la PME : "dans les grandes entreprises, ils ont des cadres par secteur, alors que moi, c'est un peu comme une petite boutique, je suis presque au comptoir, je suis omniprésent. (...) Je suis sur le terrain, je

le vis vraiment, ce qui me vaut d'avoir à régler une multitude de problèmes qui sont de l'ordre du court terme".

. *Le dirigeant privilégie les préoccupations ayant certaines caractéristiques.*

Les préoccupations décisionnelles qui font partie du domaine de compétence du dirigeant, qui sont familières au dirigeant, et pour lesquelles le dirigeant prend plaisir à réfléchir qualifient très bien l'ensemble de ses préoccupations décisionnelles. Ces caractéristiques ne vont pas bousculer l'agenda décisionnel lui-même mais peuvent expliquer l'ordonnancement réalisé par le dirigeant.

3. Lorsqu'une préoccupation décisionnelle devient une priorité : mise en évidence de facteurs absolus

Certains facteurs expliquent les grands mouvements des préoccupations les unes par rapport aux autres et reflètent ainsi ce qui, pour un dirigeant, fait d'une préoccupation une priorité.

. *La crise place une préoccupation décisionnelle au premier rang.*

Dès qu'une préoccupation décisionnelle est liée à une crise ou une menace, elle fait baisser en importance les autres préoccupations dans l'agenda décisionnel car elle est toujours traitée en priorité.

En tant que directeur d'hôtel, ce dirigeant a une définition personnelle et particulière de la crise : "la crise, c'est quelque chose de technique, comme plus d'eau chaude par exemple. Alors là, on laisse tout tomber, et on traite. J'ai très rarement des crises de ce type. On a eu une crise terrible lors des attentats à Paris. A chaque bombe qui explosait, nous avions 500 annulations. C'était dramatique, et là il fallait gérer". Mais, la crise technique est exceptionnelle. En revanche, la crise patrimoniale, lorsqu'une préoccupation est relative à une menace concernant le patrimoine, est plus courante et fait toujours l'objet d'une priorité (PD9).

. Le dirigeant se sert d'une préoccupation imposée pour concrétiser une préoccupation maîtrisée et cachée ; la PDI « opportune » est une priorité.

La préoccupation décisionnelle PD5 était une préoccupation maîtrisée cachée passive, le dirigeant s'étant rendu compte qu'il serait plus rentable de fermer la blanchisserie mais ne pouvant ni réaliser cette fermeture, ni en parler.

Une préoccupation imposée apparaît lorsque le départ à la retraite de deux blanchisseuses survient. Cette contrainte permet au dirigeant d'inscrire sa préoccupation maîtrisée cachée sur son agenda décisionnel et de faire en sorte qu'elle soit reconnue.

PD5 devient alors une préoccupation décisionnelle imposée manifeste active prioritaire.

la préoccupation décisionnelle 11 (sanction d'un employé), toujours notée priorité par le dirigeant est un exemple tout à fait similaire.

. La combinaison entre plusieurs préoccupations décisionnelles maîtrisées et cachées : le cas où l'une "pousse" l'autre sur l'agenda décisionnel ; la PDM CACH « opportune » est une priorité.

Deux préoccupations peuvent être qualifiées de préoccupations décisionnelles maîtrisées cachées "opportunes". Il s'agit des deux préoccupations - PD1 (conseil juridique) et PD14 (comptes de l'entreprise) - en rapport avec la préoccupation maîtrisée et jamais dévoilée : le souci de tout impact sur le patrimoine.

Toute préoccupation ayant les moyens de rendre active au quotidien cette préoccupation maîtrisée et cachée sera systématiquement jugée priorité par le dirigeant, bousculant ainsi les autres préoccupations du jour.

Nous synthétisons les préoccupations décisionnelles et les priorités du dirigeant à travers l'encadré 6.16.

Encadré 6.16 : L'agenda décisionnel et les priorités du PDG PME 1 : une synthèse

L'agenda décisionnel du PDG PME 1 se caractérise par :

les facteurs récurrents :

- des préoccupations décisionnelles de court terme
- des préoccupations décisionnelles appartenant au domaine de compétence du dirigeant
- des préoccupations décisionnelles familières au dirigeant
- des préoccupations décisionnelles pour lesquelles le dirigeant prend plaisir à réfléchir

la qualification de ses préoccupations décisionnelles :

- des préoccupations décisionnelles imposées manifestes (PDI MAN)

Une préoccupation décisionnelle devient une priorité

en présence d'au moins un des facteurs absolus suivants :

- le contexte de crise (patrimoniale ou technique)
- PDI MAN "opportune"
- PDM CACH "opportune"

Nous choisissons deux exemples étayant nos propos, montrant que le dirigeant gère ses priorités en fonction du nombre de ses facteurs récurrents, sauf les jours où au moins un facteur absolu apparaît (encadré 6.17).

Encadré 6.17 : Exemple du parcours de la préoccupation décisionnelle PD2 (travaux) et récit de la journée du 08 octobre 1999

Exemple 1 : le parcours de la préoccupation décisionnelle PD2 (travaux)

PD2 habituellement notée priorité n°1 par le dirigeant diminue en importance lorsque survient une PD avec des facteurs absolus :
le 04 octobre :
PD2 (travaux) est devancée par PD1 (conseil juridique)
or:

PD1 = f(plaisir), et	→ 1 facteur récurrent
PD1 = F(patrimonial ; PDM CACH "opportune"), alors que	→ 2 facteurs absolus
PD2 = f(CT ; plaisir ; compétence),	→ 3 facteurs récurrents mais aucun facteur absolu

Les 07, 11, 15 et 18 octobre, PD2 redevient priorité n°1, puis :
le 20 octobre :
PD2 est devancée par PD11 (problème disciplinaire)
or :

PD11 = f(CT ; compétence), et	→ 2 facteurs récurrents
PD11 = F(PDI MAN "opportune"), alors que :	→ 1 facteur absolu
PD2 = f(CT ; plaisir ; compétence)	→ 3 facteurs récurrents mais aucun facteur absolu

Les 25, 27 et 28 octobre, PD2 redevient priorité n°1, puis :
le 29 octobre :
PD2 est devancée par PD14 (comptes de l'entreprise)
or :

PD14 = f(plaisir ; compétence), et	→ 2 facteurs récurrents
PD14 = F(PDM CACH "opportune"), alors que :	→ 1 facteur absolu
PD2 = f(CT ; plaisir ; compétence)	→ 3 facteurs récurrents mais aucun facteur absolu

Exemple 2 : la journée du 08 octobre 1999

PD5 (rentabilité blanchisserie) est notée n°1 par notre PDG juste devant PD8 (programmation réunions),
Or :

PD5 = f (plaisir ; CT)	→ 2 facteurs récurrents, et
PD5 = F (crise ; PDI « opportune »)	→ 2 facteurs absolus
Alors que :	
PD8 = f (plaisir ; CT ; PDM CACH)	→ 3 facteurs récurrents, mais → aucun facteur absolu

Ainsi, nous nous situons dans ce cas dans une logique individuelle où le dirigeant fait face lui-même à de nombreuses contraintes quotidiennes et où le lien affectif et patrimonial entre le dirigeant et son organisation est très fort. Ses préoccupations décisionnelles sont notamment sélectionnées en fonction de son domaine de compétence, de sa familiarité avec la préoccupation et du plaisir qu'il éprouve à réfléchir à la préoccupation.

Ses priorités sont régies par la nature fiscale et patrimoniale de la préoccupation décisionnelle, par la crise patrimoniale, et par l'opportunisme de la préoccupation qui lui permet soit de rendre active sur son agenda décisionnel une préoccupation maîtrisée et cachée toujours liée au patrimoine familial, soit de réveiller une préoccupation maîtrisée restée passive et relative à la gestion courante de l'hôtel, la gestion courante ayant toujours indirectement un impact sur la rentabilité et le patrimoine.

6.4.2. Le Président Directeur Général de la PME 2

6.4.2.1. Présentation du contexte et de l'agenda décisionnel

Cette deuxième entreprise est une entreprise de service, destinée à accompagner les entreprises dans la conception, l'opération, la valorisation et l'animation de leur marketing relationnel - marketing de la relation client -.

Créé en 1987 par deux personnes (un Président Directeur Général et un Directeur Général), ce cabinet de conseil en marketing sélectionne et distribue un catalogue de 28 logiciels statistiques. En 1990, l'entreprise assure le traitement statistique des sondages satisfaction clientèle France Telecom. Dès cette époque, elle oriente son activité vers les études de satisfaction, le traitement informatique de bases de données et les études de segmentation. Elle développe en 1992 avec EDF GDF Service et Grimmer Logiciel une méthode unique de gestion de la satisfaction clientèle : SATIMIX. A partir de 1995, l'entreprise multiplie les réalisations dans le domaine de la mesure de la satisfaction client et développe des méthodes nouvelles dans tous les domaines de la fidélisation de clientèle.

En 1999, l'entreprise, toujours dirigée par son fondateur, compte 52 collaborateurs permanents, et réalise un chiffre d'affaires de 27 millions de francs.

L'entreprise se structure en une direction générale (PDG et DG), un département administratif et financier, une division commercial et avant-vente, une division informatique et une division projets comptant les départements marketing études et bases de données marketing.

Le dirigeant est donc secondé par son directeur général, son directeur administratif et par quatre autres directeurs, chacun responsable d'une division. La répartition des tâches est donc rendue possible par cette organisation et nous avons observé un dirigeant tout à fait favorable à la délégation.

Le contexte dans lequel nous avons effectué cette étude est très particulier puisque nous sommes arrivés au moment où l'entreprise, sur la décision de son PDG, se faisait racheter par un grand groupe. La question qui se posait était celle de son positionnement par rapport à ce groupe et bien-sûr tous les problèmes liés à la

restructuration. Ainsi, la plus grande priorité de notre dirigeant au début de l'étude est la même qu'à la fin de l'étude : la réorganisation, avec une nuance toutefois puisque au début le dirigeant s'est dit préoccupé par "les décisions à prendre, les solutions pour l'organisation", alors qu'à l'issue des trois semaines, la priorité absolue était "comment appliquer les décisions", décisions qui donc avaient été prises pendant notre étude. Cette priorité apparaît de nombreuses fois dans l'agenda décisionnel mais différemment car, comme nous le verrons, au départ elle n'est pas dévoilée alors qu'à la fin de l'étude, elle est officialisée et reconnue par l'ensemble des membres de l'entreprise. De plus, elle a entraîné simultanément une autre priorité absolue toujours maîtrisée et cachée, dont nous connaissions l'existence mais pas le contenu.

Plusieurs mois après l'étude, nous savons qu'il s'agissait d'une crainte naissante de perte d'autonomie au moment du rachat de l'entreprise. Aujourd'hui, l'entreprise est dirigée par le groupe A. et notre dirigeant a quitté l'entreprise pour créer une start-up dans un secteur tout à fait différent : "je vous parlais d'une préoccupation n°1 que je ne pouvais dévoiler, vous comprenez maintenant"...

L'agenda décisionnel du dirigeant a contenu 9 préoccupations décisionnelles sur la période du 15 novembre au 03 décembre 1999, qui sont exposées dans le tableau 6.25.

Tableau 6.25 : Contenu, chronologie et dynamique de l'agenda décisionnel du PDG PME 2

Contenu de l'agenda décisionnel	Chronologie des PD	Dynamique de l'agenda décisionnel

	Intitulé des PD	Jours d'entrée des PD	Détails sur les entrées et sorties des PD	Place hiérarchique des PD
1	Dossier client Frantour	15 nov	non prévue	**1ère/2**
			1ère entrée	
		17 nov		**3ème/3**
		18 nov	sortie définitive	**1ère/1**
2	Nouvelle organisation des GRC – A. - restructuration	15 nov	1ère entrée	**2ème/2**
		16 nov		**1ère/1**
		17 nov		**1ère/3**
		19 nov		**2ème/2**
		23 nov		**1ère/1**
		25 nov		**1ère/1**
		26 nov		**1ère/1**
		30 nov		**1ère/1**
		03 déc	sortie provisoire	**1ère/2**
3	Point interne organisation des procédures avec SAP et A.	17 nov	1ère entrée	**2ème/3**
			sortie définitive	
4	Salons 2000		cst dps[83] 2 mois	
	-communication salons 2000	19 nov	1ère entrée	**1ère/2**
			sortie définitive	
	-semo : développement nouvelle offre : eye striking -	22 nov	non prévue	**3ème/3**
			1ère entrée	
	-présentation projets par l'équipe	24 nov		**1ère/1**
	-offre partenariat : plan marketing à valider	01 déc		**1ère/1**
	-signature partenariat comm 6 – nouvelle offre, étude 2000	03 déc	sortie définitive	**2ème/2**
5	Résultat financier PME 2 / GRC	22 nov	réentrée	**1ère/3**
			sortie provisoire	
6	Immeuble Trarienne / Voltaire AG	22 nov	1ère entrée	**2ème/3**
			sortie définitive	
7	Client EDF – appel d'offre, validation et soutien	29 nov	cst dpuis 2 jours	**1ère/2**
			1ère entrée	
			sortie provisoire	
8	Accord de partenariat Numsight	29 nov	1ère entrée	**2ème/2**
			sortie provisoire	
9	Banques BICS / BB / AYA	02 déc	1ère entrée	**1ère/1**
			sortie provisoire	

[83] cst dps : conscient depuis.

6.4.2.2. Analyse du portefeuille de préoccupations décisionnelles et de sa dynamique

a) Observation de l'agenda décisionnel : description et qualification des préoccupations décisionnelles

L'agenda décisionnel du dirigeant contient neuf préoccupations décisionnelles sur les trois semaines d'étude. Parmi celles-ci, trois seulement sont ponctuelles (1ère entrée et sortie définitive le même jour) et six s'inscrivent sur l'agenda décisionnel à plus long terme (réentrée ou 1ère entrée et sortie provisoire). Ces dernières sont souvent jugées comme les plus importantes dans l'ordre d'importance hiérarchique par le dirigeant. Elles ont en effet toutes débuté au moment de notre étude et sont donc très actives. Par ailleurs, elles concernent des sujets plus décisionnels et stratégiques. Néanmoins, nous observons un agenda décisionnel marqué à la fois par le court et le moyen terme. Notre dirigeant se dit d'ailleurs gêné par le court terme pour traiter les préoccupations de moyen et long terme qu'il juge plus importantes : "vous essayez d'associer du moyen terme, je ne parle même pas du long terme, pollué par du court terme, c'est affolant le court terme, c'est affolant".

Les préoccupations décisionnelles sont ici peu nombreuses puisque nous n'en comptons que 9. Parmi celles ci, la majorité sont liées à des questions financières. Lorsqu'un problème client s'inscrit sur son agenda par exemple, c'est parce que le client est très important et ne veut traiter qu'avec le dirigeant, mais c'est surtout parce qu'il peut y avoir de lourdes conséquences financières. Pendant notre étude, il y a eu environ 5 problèmes à régler avec des clients, mais un seul est apparu sur l'agenda décisionnel de notre dirigeant, le "client Frantour" (PD1). Il privilégie en effet toutes les questions d'ordre financier et organisationnel.

Nous notons peu de préoccupations liées à la gestion courante de l'entreprise.

Plusieurs des préoccupations décisionnelles du dirigeant sont, au moment de l'étude, cachées, telles la restructuration, la négociation avec les banques ou le bail de

l'immeuble Trarienne. Parmi celles-ci, les deux premières ne pouvaient encore être dévoilées car d'ordre trop stratégique, et la dernière était d'ordre très personnel car le dirigeant est à la fois propriétaire et locataire de cet immeuble.

Nous qualifions maintenant chacune des préoccupations décisionnelles contenues dans l'agenda décisionnel du dirigeant (tableau 6.26).

Tableau 6.26 : Qualification des préoccupations décisionnelles du PDG PME 2

PD	Intitulé de la Préoccupation Décisionnelle	partagée / non partagée : avec qui ?
	PDM MAN ACT	
2	Nouvelle organisation des GRC – A. – restructuration	-partagée en interne (à partir du 23 nov) avec l'ensemble du personnel + avec l'externe : groupe ATOS
4	Salons 2000	-partagée en interne avec l'ensemble du personnel
7	Client EDF – appel d'offre, validation et soutien	-partagée en interne avec l'ensemble du personnel
8	Accord de partenariat Numsight	-partagée en interne avec l'ensemble du personnel
9	Banques BICS / BB / AYA	-partagée en interne avec l'ensemble du personnel + avec l'externe : les banques
	PDM CACH ACT	
2	Nouvelle organisation des GRC – A. - restructuration	-partagée avec l'externe : groupe ATOS, mais cachée en interne
	PDM LAT ACT	
5	Résultat financier PME 2/ GRC	-partagée en interne avec la direction adm. et fin.
	PDI LAT ACT	
1	Dossier client Frantour	-partagée en interne avec le commercial + avec l'externe : le client
3	Point interne organisation des procédures avec SAP et A.	-partagée en interne avec la direction adm. et fin. + avec l'externe : SAP
	PDI CACH ACT	
6	Immeuble Trarienne / Voltaire AG	-non partagée

L'agenda décisionnel de ce dirigeant se compose pour 75% de préoccupations décisionnelles maîtrisées et pour 25% de préoccupations décisionnelles imposées.
Les préoccupations cachées relèvent à la fois des préoccupations nées de contraintes et des propres volontés du dirigeant. La préoccupation décisionnelle PD2 (restructuration) a été pendant un temps non dévoilée car il s'agissait de décisions stratégiques et organisationnelles. Le 23 novembre 1999, elle devient manifeste car les

décisions sont prises et elle est donc officialisée à travers une réunion rassemblant tout le personnel. Les autres préoccupations décisionnelles cachées ne sont pas dévoilées parce qu'elles ne peuvent être diffusées dans l'organisation. C'est le cas de la résiliation des comptes dans certaines banques et du résultat financier lié à la restructuration, par exemple.

b) La dynamique de l'agenda décisionnel

Nous cherchons maintenant à comprendre la dynamique du portefeuille de préoccupations décisionnelles à partir des mouvements des préoccupations les unes par rapport aux autres.

1. L'influence mutuelle des préoccupations décisionnelles

Nous avons observé dans ce cas trois types de combinaisons entre préoccupations décisionnelles durant les trois semaines d'étude (tableau 6.27).

Tableau 6.27 : Les combinaisons entre préoccupations décisionnelles

PD	Intitulé de la Préoccupation Décisionnelle	Influences mutuelles entre préoccupations décisionnelles
PDM CACH "opportune"		
2	Nouvelle organisation des GRC – A. - restructuration	Le dirigeant se sert de cet événement pour concrétiser une de ses préoccupations maîtrisées cachées : faire croître la société et élargir son offre.
PDM MAN "opportune"		
4	Salons 2000	PD4 permet aujourd'hui d'aider une préoccupation décisionnelle maîtrisée cachée : la réorganisation : "la préoccupation revient, mais c'est allé un peu plus loin (…) On a lancé l'idée en septembre, mais là, ça tombait très bien par rapport à des choix dans le cadre de l'organisation où l'entreprise devait reprendre une certaine autonomie commerciale, donc on active l'étude".
PDI LAT "inopportune"		
1	Dossier client Frantour	Ce dossier "gêne" la préoccupation manifeste relative à l'image de l'entreprise car les dates de rendu de travail n'ont pas été respectées.

La préoccupation relative aux salons 2000 (PD4) est une préoccupation décisionnelle "opportune". Le dirigeant a conscience de cet événement depuis 2 mois, pourtant la préoccupation était jusqu'à ce jour déléguée et ne faisait donc pas partie des préoccupations décisionnelles du dirigeant. Pour la première fois, elle devient active sur son agenda décisionnel. La raison est qu'elle lui permet aujourd'hui "d'aider" une préoccupation décisionnelle maîtrisée cachée : la réorganisation (PD2).

La préoccupation liée à la réorganisation (PD2) est, elle, une préoccupation qui permet au dirigeant de rendre active une préoccupation décisionnelle maîtrisée cachée : solidifier son entreprise.

La préoccupation "client Frantour" (PD1) est "gênante" dans la mesure où le client est mécontent de délais non respectés, ce qui entraîne des impayés et rend donc active une nouvelle préoccupation imposée : régler ce mécontentement de manière relationnelle et financière.

2. <u>La sélection des préoccupations décisionnelles : mise en évidence de facteurs récurrents</u>

. Le dirigeant privilégie sur son agenda décisionnel des préoccupations décisionnelles de court et moyen terme.

La grande majorité des préoccupations qui s'inscrivent au quotidien sont des préoccupations décisionnelles de court et de moyen terme. Nous n'avons noté aucune préoccupation long terme au cours de la période d'étude, même si certaines préoccupations quotidiennes davantage liées à la stratégie de l'entreprise touchent indirectement le long terme.

Le dirigeant doit sans cesse faire face à des échéances parce que la PME, de par sa taille, l'oblige à seconder les équipes : "il y a un salon les 7 et 8 décembre (PD4), c'est du très très court terme parce qu'il y a des décalages au niveau du planning sur la présentation de l'offre qui n'est pas finalisée et je vois les jours passer mais je ne vois rien venir. Donc j'ai passé deux heures avec l'équipe sur le positionnement de la présentation, sur l'offre, les panneaux, la présentation, les messages forts que vous voulez faire passer. Dans une PME, vous vous impliquez dans cette vie".

Si on prend la préoccupation relative au client EDF (PD7), il en est de même : "j'ai entendu parler de l'appel d'offre le vendredi, il y avait un délai très court pour pouvoir y répondre".

Ce court terme, le dirigeant a l'impression d'y être contraint : "je me retrouve frontal avec des problèmes opérationnels avec en plus des problèmes liés à l'organisation, à un mode de fonctionnement qui n'est pas forcément idéal aujourd'hui, qu'il faut refondre, et qu'il faut réorganiser et quand vous essayez de vous projeter un peu alors que vous n'avez que des problèmes de court terme, c'est vraiment pesant".

A côté du court terme, le dirigeant arrive tout de même à inscrire des préoccupations de moyen terme sur son agenda décisionnel, généralement relatives à des préoccupations organisationnelles et stratégiques.

. *Le dirigeant favorise les préoccupations décisionnelles appartenant à son domaine de compétence.*

La majorité des préoccupations inscrites sur l'agenda décisionnel du dirigeant pendant la période d'étude ont été notées par le dirigeant comme faisant référence à son domaine de compétence, sa formation, son expérience.

3. Lorsqu'une préoccupation décisionnelle devient une priorité : mise en évidence de facteurs absolus

. *Les crises liées à des problèmes financiers sont des priorités.*

Dès qu'un événement se produit et a une incidence financière sur l'entreprise, il est assimilé par notre dirigeant à une crise et immédiatement considéré comme préoccupation décisionnelle prioritaire.

Il définit la crise comme "toute situation ayant une incidence financière. L'argent, c'est le nerf de la guerre, vous avez un impayé potentiel, pour moi, c'est une crise (...). Par exemple, dès qu'on parle d'argent avec le client Frantour, c'est une crise".

Nous retraçons le parcours de la préoccupation "client Frantour" (PD1) dans l'encadré 6.18.

Encadré 6.18 : Exemple du parcours de la préoccupation décisionnelle PD1 (client Frantour)

Exemple : le parcours de PD1 (client Frantour)

PD1 (client Frantour) ne devient prioritaire que lorsque le dirigeant la considère comme une crise liée à une question financière, les 15 novembre et 18 novembre.
Alors que PD1 n'est généralement pas du tout considérée comme priorité, le 15 novembre, elle le devient, devant la préoccupation décisionnelle PD2 (réorganisation), pourtant notée habituellement n°1 par notre dirigeant.

Outre la crise, nous n'avons vu apparaître, à travers la dynamique du portefeuille de préoccupations décisionnelles, aucun autre facteur absolu.

Nous synthétisons les caractéristiques des préoccupations décisionnelles et des priorités du dirigeant dans l'encadré 6.19.

Encadré 6.19 : L'agenda décisionnel et les priorités du PDG PME 2 : une synthèse

L'agenda décisionnel du PDG PME 2 se caractérise par :

les facteurs récurrents :
- des préoccupations décisionnelles de court terme
- des préoccupations décisionnelles appartenant au domaine de compétence du dirigeant

la qualification de ses préoccupations décisionnelles :
- PDM MAN
- PDM CACH

Une préoccupation décisionnelle devient une priorité en présence du facteur absolu suivant :
- le contexte de crise (crise financière)

En conclusion, nous pouvons dire que ce deuxième PDG de PME se trouve dans une logique de réorganisation. Pourtant, les réflexions organisationnelles et stratégiques se confrontent aux problèmes quotidiens de court terme, même si le dirigeant tente de les déléguer au maximum.

Le dirigeant privilégie notamment des préoccupations décisionnelles appartenant à son domaine de compétence et ses priorités sont régies par les crises de nature financière.

6.5. LES CAS EXTREMES : UN PDG DE TRES GRANDE ENTREPRISE ET UN PDG DE TRES PETITE ENTREPRISE

6.5.1. Le Président Directeur Général de la très grande entreprise (PDG TGE)

6.5.1.1. Présentation du contexte et de l'agenda décisionnel

Notre cas de TGE est une entreprise constructeur de routes. Les revêtements et leur mise en œuvre, la production d'enrobés et celle des granulats qui entrent dans leur composition, sont au cœur de ses métiers.

Dès sa création, il y a plus de 60 ans, la TGE choisit de fonder son développement sur la promotion de produits nouveaux afin d'améliorer l'économie globale des projets, leur pérennité et leurs performances pour l'usager. Aujourd'hui, elle propose une gamme de 70 procédés ou produits adaptés à chaque besoin.

Progressivement, l'entreprise s'est dotée de l'ensemble des savoir-faire et des moyens qui concourent à sa mission de constructeur de routes : le terrassement, l'assainissement, la conception et la réalisation des voiries, des réseaux divers, d'ouvrages d'art courants et bien-sûr l'entretien.

L'entreprise se caractérise par une structure en entités fortement décentralisées, en France comme à l'étranger. Cela favorise une meilleure prise en compte des spécificités de chaque région ou pays.

Les métiers de la route, et plus généralement des travaux publics, sont traditionnellement des métiers à forte autonomie. Les particularités de chaque réalisation et le travail en équipe impliquent une organisation décentralisée. Parfaitement insérée dans le tissu économique local, chaque filiale est ainsi proche de ses clients. Elle connaît bien leurs besoins et le contexte propre à chaque projet.

Ces principes se retrouvent dans toutes les zones d'action du groupe. Son développement à l'étranger repose sur des entités filialisées qui connaissent précisément les besoins, les acteurs et les mécanismes de marché spécifiques à leur pays.

Le Président Directeur Général que nous avons suivi sur une période d'un mois est à la tête d'une entreprise de 20 000 personnes, dont le chiffre d'affaires atteint 2,05 milliards d'euros avec une progression de 14,6%. Près de la moitié de l'activité du groupe se déroule hors de la France métropolitaine. Afrique, territoires et départements d'outre-mer, Amérique du Nord et Europe font aujourd'hui partie de son champ d'action, et par là-même des préoccupations décisionnelles de ce dirigeant.

On retrouve bien-sûr l'organisation d'un grand groupe, avec, au sein de la direction générale, le Président Directeur Général, le Directeur Général France, le Directeur Général Adjoint : secrétariat général et finances, et le Directeur Général Adjoint : étranger. Viennent ensuite, au siège, 10 directeurs de fonction.
Il y a également 9 directeurs territoriaux pour la France, 2 Présidents Directeurs Généraux en Amérique du Nord, 3 Présidents Directeurs Généraux et un Directeur Général en Europe, un Président Directeur Général assisté de 2 directeurs en Afrique et enfin trois directeurs en outre-mer.

Notre étude s'est déroulée du 10 janvier au 04 février 2000 dans un contexte particulier, puisque le mois de janvier est le mois des conseils d'administration des filiales pour arrêter les budgets et plans d'investissement de l'année suivante. Cela a valu au dirigeant une semaine de déplacement dans les filiales à l'étranger, semaine pendant laquelle il n'a jamais omis de remplir nos questionnaires. Les conseils d'administration sont une des plus "grandes" préoccupations du dirigeant au début de l'étude.
L'autre fait marquant de cette période d'étude est l'accord sur la réduction du temps de travail, sa négociation et sa mise en place ; c'est la deuxième "grande" préoccupation du dirigeant au début de l'étude.
A la fin de notre période d'observation, ses "grandes" préoccupations ont évolué. Les conseils d'administration sont pour ainsi dire bouclés, l'accord sur l'application des 35 heures est passé. Cette préoccupation n'est plus qu'une "préoccupation d'application, je n'ai plus qu'une préoccupation sur les 35 heures, c'est de vérifier que ça marche (...). ça va rester en préoccupation décisionnelle, je dirais probablement pendant toute

l'année 2000, mais en préoccupation décisionnelle un peu continue et ténue qui consiste à rester en veille".

La plus "grande "préoccupation au début du mois de février concerne l'arrêté des comptes 1999 de l'entreprise, avec toutes les décisions que ça comporte pour fixer le résultat.

Sur la période d'étude, le dirigeant a inscrit dans son agenda décisionnel 18 préoccupations décisionnelles, décrites dans le tableau 6.28.

Tableau 6.28 : Contenu, chronologie et dynamique de l'agenda décisionnel du PDG TGE

Contenu de l'agenda décisionnel	Chronologie des PD	Dynamique de l'agenda décisionnel

	Intitulé des PD	Jours d'entrée des PD	Détails sur les entrées et sorties des PD	Place hiérarchique des PD
1	Conseils d'Administration		cst dps[84] 6 mois	
	-conseil d'administration d'une filiale étrangère importante décision d'investir dans une activité nouvelle (montant >50MF)	10 janv	réentrée	1ère/4
	-conseil d'administration (même filiale) – décision sur le plan d'investissement 2000 (hors projet précédent)	10 janv		2ème/4
	-conseil d'administration (même filiale) – prévision d'exploitation 2000	10 janv		3ème/4
	-composition des conseils d'administration de filiale étrangères	10 janv		4ème/4
	-conseil d'administration d'une filiale nouvellement acquise à l'étranger (CA = 200 millions) – mise en route des procédures communes de travail au sein du conseil d'administration avec les partenaires locaux	18 janv		1ère/4
	-conseil d'administration de la filiale – arrêté des prévisions budgétaires de l'année 2000	18 janv		2ème/4
	-conseil d'administration de la filiale – arrêté du budget d'investissement de l'année	18 janv		3ème/4
	-préparation conseil d'administration d'une importante filiale à l'étranger (CA = 2 milliards FF)	19 janv		1ère/5
	-préparation des prévisions budgétaires de l'année 2000	19 janv		2ème/5
	-préparation du budget d'investissement 2000	19 janv		3ème/5
	-examen des problèmes d'évolution des personnels de direction	19 janv		4ème/5
	-examen du déroulement de l'année 1999	19 janv		5ème/5
	-tenue du conseil de la filiale – prise de décision préparée la veille	20 janv		1ère/3
	-approfondissement des problèmes de choix de directeurs évoqués la veille	20 janv		2ème/3
	-préparation du conseil d'administration de l'autre filiale étrangère tenue le lendemain	20 janv		3ème/3
	-conseil d'administration d'une filiale étrangère (CA = 600 MFF)	21 janv		1ère/4
	-analyse de l'année 1999	21 janv		2ème/4
	-budget de l'exercice 2000	21 janv		3ème/4
	-décision d'investissement de l'exercice 2000	21 janv	sortie provisoire	4ème/4

[84] cst dps : conscient depuis.

	Intitulé des PD	Jours d'entrée des PD	Détails sur les entrées et sorties des PD	Place hiérar chique des PD
2	Acquisition d'actif		cst dps qq mois	
	-examen du prix d'offre pour l'acquisition d'une activité nouvelle examinée la veille en CA	11 janv	réentrée	**1ère/2**
	-fixation du prix d'offre pour l'acquisition de l'activité nouvelle évoquée les 2 jours précédents	12 janv		**1ère/3**
	-révision de la proposition pour l'achat d'actif arrêté la semaine précédente (dernière vue à l'aéroport)	17 janv		**1ère/1**
	-mode de présentation de l'offre d'acquisition d'actif évoquée les jours précédents	18 janv	sortie provisoire	**4ème/4**
3	Information des administrateurs sur les décisions prises la veille (suppression de certains mandats)	11 janv	1ère entrée sortie provisoire	**2ème/2**
4	35 heures		cst dps 1 an	
	-préparation de la négociation sur la réduction du temps de travail (RTT)	12 janv	réentrée	**2ème/3**
	-négociation sur ARTT (application loi 35 h)	13 janv		**1ère/3**
	-préparation négociation ARTT	13 janv		**2ème/3**
	-incidence de la décision du conseil constitutionnel sur le protocole de ARRT de la veille	14 janv		**2ème/3**
	-préparation information comité entreprise et puis personnel sur l'accord 35 h à soumettre à référendum	24 janv		**1ère/2**
	-comité d'entreprise – présentation de l'accord 35 h	26 janv		**2ème/4**
	-préparation présentation accord sur les 35 h au comité d'entreprise puis à l'ensemble du personnel avant référendum	26 janv		**3ème/4**
	-présentation du projet d'accord 35 h à l'ensemble du personnel	27 janv		**1ère/2**
	-examen des conditions de mise en œuvre du protocole 35h (explication aux directeurs de service et préparation CE)	31 janv		**1ère/3**
	-résultat du référendum 35 h	01 févr		
	-information des directeurs de siège sur les conséquences pratiques à tirer en matière d'organisation du travail du protocole 35 h – et préparation du CE du 14/02	03 févr	sortie provisoire	**3ème/4** **1ère/3**
5	Comités de Direction		réentrée	
	-comité de direction (coordination de la direction générale)	12 janv		**3ème/3**
	-comité de direction générale	04 févr		**3ème/3**
	-comité de coordination direction générale	27 janv	sortie provisoire	**2ème/2**
6	Décisions sur filiales étrangères en difficultés		cst dps qq mois	
	-orientation à prendre dans une filiale de dimension moyenne ayant à faire face à des difficultés	13 janv	réentrée	**3ème/3**
	-étude des dispositions à prendre dans une exploitation étrangère en difficulté (CA faible : 30-40 MF) – réunion avec représentant du pays	26 janv	sortie provisoire	**4ème/4**
7	Organisation Siège Social		cst dps 6 mois	
	-évaluation de l'organisation et des objectifs du siège social	14 janv	réentrée	**1ère/3**
	-examen des lois de fonctionnement du siège social et arrêté d'une partie des budgets des services et directions	31 janv		**3ème/3**
	-examen de l'organisation et des budgets de services et directions du siège	01 févr		**1ère/4**
	-examen de la situation actuelle et de l'évolution de quelques cadres	01 févr	sortie provisoire	**2ème/4**

	Intitulé des PD	Jours d'entrée des PD	Détails sur les entrées et sorties des PD	Place hiérarchique des PD
8	Acquisition d'une filiale à l'étranger -fixation du prix d'offre pour l'acquisition d'une société de taille moyenne (100 MF de CA) à l'étranger -ajustement du prix de projet d'acquisition (relèvement) d'une filiale moyenne à l'étranger (coût environ 30 MF) (prix vu précédemment)	 14 janv 28 janv	cst dps qq mois réentrée sortie provisoire	 **3ème/3** **2ème/4**
9	Organisation journées en directions territoriales	24 janv	cst dps 3 mois réentrée sortie provisoire	**2ème/2**
10	Arrêté des comptes 1999 -premières réflexions sur l'arrêté des comptes de 1999 -dispositions préparation à l'arrêté des comptes et bilans 1999 -1ère réunion de l'arrêté des comptes de l'exercice 1999 -examen de points spécifiques concourant à l'établissement des comptes de 1999 -première présentation des principales dispositions des comptes 1999 à l'actionnaire -arrêté de provisions dans les comptes 1999	 25 janv 26 janv 28 janv 02 févr 02 févr 04 févr	cst dps 1 an réentrée sortie provisoire	 **1ère/1** **1ère/4** **1ère/4** **1ère/3** **2ème/3** **1ère/3**
11	Participation au bureau de la Fédération Nationale des TP	28 janv	1ère entrée sortie définitive	**3ème/4**
12	Détermination des candidatures TGE à des postes d'administrateur d'une association professionnelle	28 janv	cst dps 6 mois réentrée sortie provisoire	**4ème/4**
13	Examen d'une politique de communication concernant les recrutements	31 janv	cst dps 3 mois réentrée sortie provisoire	**2ème/3**
14	Présentation de l'activité de l'entreprise à un nouveau dirigeant du groupe	01 févr	1ère entrée sortie définitive	**4ème/4**
15	Participation au groupe économique de Medef	02 févr	1ère entrée sortie définitive	**3ème/3**
16	Examen d'évolution des responsabilités (possibilité de mutation) de 2 cadres de direction liée à des problèmes d'organisation	03 févr	cst dps 3 mois réentrée sortie provisoire	**2ème/3**
17	Participation à une réunion d'information privée sur la politique gouvernementale (présence du ministre)	03 févr	1ère entrée sortie définitive	**3ème/3**
18	Examen de possibilité d'intervention sur des gros chantiers dans 3 pays étrangers	04 févr	réentrée sortie provisoire	**2ème/3**

6.5.1.2. Analyse du portefeuille de préoccupations décisionnelles et de sa dynamique

a) ***Observation de l'agenda décisionnel : description et qualification des préoccupations décisionnelles***

Nous notons que le dirigeant a, pendant les quatre semaines d'étude, inscrit 62 préoccupations décisionnelles sur son agenda décisionnel, ce qui est considérable, mais en apparence seulement lorsque l'on sait qu'elles se regroupent pour ne former que 18 sujets de préoccupations décisionnelles. Cela signifie qu'il n'a finalement dans son agenda décisionnel que certains dossiers importants en cours, correspondant d'ailleurs à des réflexions et décisions stratégiques à moyen et long terme, et que les préoccupations relatives s'inscrivent très fréquemment pendant tout le temps où elles sont actives. Ces grands dossiers correspondent aux conseils d'administration (PD1 : 19 préoccupations décisionnelles s'y rapportent), à l'accord sur les 35 heures (PD4 : 11 préoccupations décisionnelles s'y rapportent), à l'acquisition d'activité (PD2) ou de filiale (PD8), à l'arrêté des comptes 1999 (PD10), et à une évolution des méthodes de travail au niveau du siège social (PD7).

Les problèmes de gestion courante et l'opérationnel ne font absolument pas partie de l'agenda décisionnel du dirigeant au quotidien.

Nous constatons par ailleurs que le travail de ce dirigeant est très programmé. Nous n'avons observé aucun bouleversement et il n'a jamais indiqué que la préoccupation décisionnelle n'était pas prévue le matin. S'il y a des imprévus, ils ne se gèrent jamais dans l'immédiat, "il y a toujours un temps de réflexion, au moins deux semaines (...) l'urgent n'est pas l'immédiat (...) toutes mes décisions sont un peu politiques et ont des influences à long terme", ce qui explique que le ponctuel, tout comme le court terme n'entrent pas, au quotidien, dans l'agenda décisionnel de ce dirigeant : "moi aussi je fais face certains jours à un mouvement bronien, des gens viennent dans mon bureau, les coups de téléphone ... mais je ne les note pas sur vos papiers parce que ça n'a rien de préoccupation décisionnelle".

Les préoccupations décisionnelles du dirigeant ne sont pas ponctuelles parce qu'il y a toujours un délai de réponse : "c'est rare qu'on demande à la direction générale d'une entreprise comme TGE de prendre position sur un problème en 3 minutes. (...) Pour des choses qui comportent un peu de stratégie, vous avez des phases de préparation, vous avez des phases de discussion, vous avez des phases de suivi. (...) Toutes les décisions qui sont un peu politiques, qui ont des influences à long terme se promènent en continu dans les préoccupations".
La non inscription de préoccupations court terme sur l'agenda décisionnel s'explique notamment par la taille de l'entreprise. Le dirigeant dit lui-même : "je ne suis pas comme un patron de PME, j'ai une bonne part de mes préoccupations décisionnelles qui ne sont pas des préoccupations de jour le jour. Ce sont des préoccupations qui sont au moins un peu étalées sur le temps".

Le dirigeant n'a, à aucun moment, mentionné de préoccupation non dévoilée, relative à la gestion de l'entreprise. S'il en a, c'est parce qu'il attend que ça mûrisse dans son esprit avant d'en parler au comité de direction générale, mais selon lui, il n'a qu'exceptionnellement ce type de préoccupation parce qu'il ne peut agir seul : "je ne vois pas à quoi me servirait de garder des choses pour moi". Les seules préoccupations décisionnelles non partagées avec les membres de l'entreprise ou ses proches collaborateurs sont celles qui ne restent qu'à son niveau parce qu'il s'agit d'une participation à une réunion hors entreprise, en tant que représentant d'un grand groupe français, comme la participation au bureau de la Fédération Nationale des Travaux Publics (PD11), la participation au groupe économique du Medef (PD15) ou la participation à une réunion d'information privée, en présence du ministre, sur la politique gouvernementale (PD17).
En revanche, deux préoccupations importantes sont passives pendant notre étude, l'une parce que le dirigeant est freiné par une réticence en externe, l'autre parce que le contexte de l'étude ne s'y prête pas vue l'époque de l'année.
En effet, le dirigeant a la conviction profonde qu'il faut modifier l'offre de l'entreprise, offrir davantage de services et de prestations aux collectivités et aux acheteurs. C'est d'ailleurs ce qui se passe dans les filiales à l'étranger, notamment en Angleterre, mais

en France : "je n'y arrive pas, parce qu'il y a une opposition du ministère des finances et une ambiance administrative qui est opposée (...) J'ai toujours ça dans ma tête, je pense à ça tout le temps comme un joli rêve".
Par ailleurs, l'hiver est une période creuse pendant laquelle l'entreprise fait face à la fois une baisse d'activité réelle pour des raisons météorologiques et à une baisse d'activité de commandes. En effet, 75% de la clientèle de l'entreprise est une clientèle publique, or, les budgets des collectivités sont votés et les collectivités n'attribuent des travaux qu'après les votes. Notre étude ne se situe donc pas dans ce cycle d'appel d'offre de gros travaux. Néanmoins, c'est une préoccupation qui reste en veille même l'hiver, devenant parfois active, comme nous le verrons dans l'agenda décisionnel de ce dirigeant.

Les préoccupations décisionnelles actives du dirigeant sont maintenant qualifiées à travers le tableau 6.29.

Tableau 6.29 : Qualification des préoccupations décisionnelles du PDG TGE

PD	Intitulé de la Préoccupation Décisionnelle	Partagée / non partagée : avec qui ?
	PDM LAT ACT	
2	Acquisition d'actif	-partagée en interne avec les membres du comité de direction
3	Information des administrateurs sur les décisions prises la veille (suppression de certains mandats)	-partagée en interne avec les administrateurs concernés
5	Comités de Direction	-partagée en interne avec les membres du comité de direction
7	Organisation Siège Social	-partagée en interne avec les membres du comité de direction
8	Acquisition d'une filiale à l'étranger	-partagée en interne avec les membres du comité de direction
9	Organisation journées en directions territoriales	-partagée en interne avec les directions territoriales
10	Arrêté des comptes 1999	-partagée en interne avec les membres du comité de direction
12	Détermination des candidatures TGE à des postes d'administrateur d'une association professionnelle	-partagée en interne avec les candidats
13	Examen d'une politique de communication concernant les recrutements	-partagée en interne avec le DRH
14	Présentation de l'activité de l'entreprise à un nouveau dirigeant du groupe	-partagée en interne avec le nouveau dirigeant
16	Examen d'évolution des responsabilités (possibilité de mutation) de 2 cadres de direction liée à des problèmes d'organisation	-partagée en interne avec le DRH
18	Examen de possibilité d'intervention sur des gros chantiers dans 3 pays étrangers	-partagée en interne avec les membres du comité de direction + présidents des pays étrangers concernés
	PDM CACH ACT	
11	Participation au bureau de la Fédération Nationale des TP	-non partagée
15	Participation au groupe économique de Medef	-non partagée
17	Participation à une réunion d'information privée sur la politique gouvernementale (présence du ministre)	-non partagée

PD	Intitulé de la Préoccupation Décisionnelle	Partagée / non partagée : avec qui ?
	PDI MAN ACT	
4	35 heures	-partagée en interne avec l'ensemble des collaborateurs
	PDI LAT ACT	
1	Conseils d'Administration	-partagée en interne avec les membres du comité de direction + président du pays concerné
2	Acquisition d'actif	-partagée en interne avec les membres du comité de direction
6	Décisions sur filiales étrangères en difficultés	-partagée en interne avec les membres du comité de direction + président de la filiale
8	Acquisition d'une filiale à l'étranger	-partagée en interne avec les membres du comité de direction
10	Arrêté des comptes 1999	-partagée en interne avec les membres du comité de direction

Nous observons dans ce cas une composition très originale de l'agenda décisionnel par rapport aux cas précédemment étudiés.

Nous constatons, en effet, que l'agenda décisionnel de ce dirigeant se constitue de 75% de préoccupations décisionnelles qui émanent de la volonté et des propres choix du dirigeant, contre 25% seulement de préoccupations décisionnelles nées de contraintes.

Notons ici que le dirigeant reconnaît pourtant être soumis à des contraintes quotidiennes, il parle de "mouvement bronien", mais il ne considère jamais ces contraintes comme suffisamment importantes pour être inscrites sur son agenda décisionnel : "si un type se fait mal sur un chantier, ou si une machine tombe en panne, ça ne remonte pas jusqu'à moi, vous comprenez". En outre, peu de préoccupations imposées apparaissent sur l'agenda décisionnel de ce dirigeant parce que les contraintes ne se règlent que très rarement à son niveau ; elles sont en effet très vite déléguées : "dès que quelque chose ressemble à une contrainte, on peut dire qu'à 99,9% c'est immédiatement injecté dans les préoccupations de tous ceux qui sont susceptibles d'y participer dans l'entreprise. (...) Il faut mobiliser des gens pour y répondre, donc le basculement dans des services concernés, quels qu'ils soient, est quasi immédiat pour préparer la réponse de la contrainte".

Le dirigeant distingue deux types de préoccupations décisionnelles maîtrisées. Il y a celles qui sont liées à des problèmes stratégiques et d'orientation, à des réflexions à long terme, ce sont des préoccupations qu'il mûrit toujours à l'avance, puis il en discute avec son directeur général. Il y a également les préoccupations dont il est à l'origine et qui correspondent à "une opportunité rapide, à une réaction rapidement traduisible dans une action de la société".

Par ailleurs, les préoccupations inscrites sur l'agenda décisionnel de ce dirigeant ne font généralement pas l'objet d'un large consensus à l'intérieur de l'entreprise, exceptée une, celle qui est relative aux 35 heures parce qu'elle concerne effectivement tous les salariés. Même cette préoccupation est longtemps restée latente, partagée uniquement avec le DRH. Le rôle du dirigeant ici se situe en amont de la décision et de l'action, ce qui explique que lorsqu'il traite un problème, il ne soit pas officialisé.

Le portefeuille de préoccupations décisionnelles de ce dirigeant se constitue donc essentiellement de préoccupations latentes, la plupart du temps partagées exclusivement avec les membres du comité de direction.

Les préoccupations cachées sont peu nombreuses, et lorsqu'elles existent, elles "ne sont pas des secrets", mais elles ne sont que du ressort du dirigeant puisqu'il s'agit de participation à des réunions officielles, comme le Medef (PD15), la Fédération Nationale des Travaux Publics (PD11) ou encore la participation à une réunion d'information privée sur la politique gouvernementale (PD17). Cette faible présence de préoccupations cachées s'explique également par la taille et la structure de l'entreprise. Il se peut que pendant un certain temps le dirigeant ne parle pas d'une de ses préoccupations parce qu'il "réfléchit avant de sortir une réflexion", mais cet état ne perdure jamais parce que la direction générale dans une grande entreprise n'est pas uniquement constituée du Président Directeur Général. Or, tout est discuté, tout est partagé avec le comité de direction : "dès que j'estime que c'est quelque chose qui peut prendre un contour réel, ça mérite une discussion collective pour savoir si c'est une idée qu'il faut poursuivre ou, au contraire, abandonner. On la discute en comité de direction générale, ou avec un des membres de la direction générale s'il est le seul concerné. (...) Dans une entreprise de notre taille, il n'y a pas de dossier interne que je traite tout seul, tous les problèmes qui arrivent à l'entreprise sont examinés à l'intérieur

d'une structure qui existe et donc moi, je discute des problèmes correspondants avec la structure qui les a en charge. Les dossiers sont toujours préparés quelque part et quand ils viennent chez moi, c'est pour définir les orientations d'étude mais c'est renvoyé dans la direction correspondante".

b) La dynamique de l'agenda décisionnel

Nous n'observons aucun mouvement significatif sur l'agenda décisionnel de ce dirigeant. En effet, la préoccupation décisionnelle "conseils d'administration" (PD1) semble bouger mais cela est dû au fait que, certains jours, toutes les préoccupations de la journée sont relatives aux conseils d'administration. Il est donc normal que le jour où les 4 préoccupations de la journée sont liées à un conseil d'administration, l'une soit priorité et l'autre soit n°4 dans l'ordre d'importance hiérarchique.

Il en est de même pour la préoccupation décisionnelle liée à l'accord des 35 heures.

Une constante est à noter : les préoccupations non dévoilées sont toujours notées en dernière position dans l'ordre d'importance hiérarchique, mais rappelons-le, elles ne sont pas liées directement à la gestion de l'entreprise puisqu'il s'agit de participation à des réunions officielles et externes à l'entreprise.

Nous tentons maintenant de comprendre la dynamique de l'agenda décisionnel du dirigeant uniquement à travers l'existence de facteurs récurrents. Il est en effet intéressant de noter qu'il n'y a pas eu présence de préoccupations décisionnelles "opportunes" et "inopportunes" sur l'agenda de ce dirigeant, durant les quatre semaines de notre étude.

1. <u>La sélection des préoccupations décisionnelles : mise en évidence de facteurs récurrents</u>

La mise en évidence de facteurs récurrents permet de connaître ce que le dirigeant inscrit majoritairement dans son agenda décisionnel.

. *Des préoccupations décisionnelles de moyen terme.*

Quatorze préoccupations décisionnelles sur les 18 répertoriées sont des préoccupations de moyen terme. Elles sont parfois court terme et moyen terme car la décision doit se faire à court terme, mais la préoccupation en elle-même qui survit au-delà de la décision est de moyen terme.

8 préoccupations décisionnelles sont des préoccupations de long terme, parfois de moyen et long terme à la fois, ce qui est intéressant pour un agenda décisionnel observé au quotidien.

Le court terme est totalement absent de l'agenda décisionnel de ce dirigeant. Cela s'explique par le fait que son travail est programmé et "longtemps à l'avance". Le contexte d'étude répond particulièrement à une période très organisée à l'avance : "vous avez vu que dans mes fiches il y a 3 mois, 6 mois que je connais le problème. Il est bien évident que la préparation des conseils de filiales et décisions qui sont des décisions d'orientation de l'année n'obéissent pas au mouvement bronien : on ne décide pas le matin qu'on va s'occuper de la stratégie d'une entreprise aujourd'hui".

. *Des préoccupations répétitives de moyen terme.*

L'agenda décisionnel du dirigeant comporte de nombreuses préoccupations répétitives, que ce soit lors de l'acquisition d'une activité ou d'une filiale, lorsque le dirigeant siège aux conseils d'administration, travaille sur l'arrêté des comptes ou a un rôle de représentant de grand groupe.

Il ne s'agit pas forcément de routines qui se reproduisent à l'identique chaque semaine, mais nous n'avons pas noté de préoccupation à caractère exceptionnel, si ce n'est une, et on le comprend puisqu'il s'agit de la préoccupation relative à l'accord des 35 heures (PD4).

. *Le dirigeant privilégie les préoccupations ayant certaines caractéristiques.*

Nous constatons que l'agenda décisionnel du dirigeant se compose majoritairement de préoccupations qui sont familières au dirigeant et qui font partie de son domaine de compétence. Cela est bien entendu logique compte tenu de la formation et de l'expérience de ce Président Directeur Général.

Par ailleurs, la plupart des préoccupations inscrites sur l'agenda décisionnel sont des préoccupations dans lesquelles le dirigeant s'est déjà fortement engagé, ce qui est guère étonnant vu qu'il ne gère presque exclusivement que des préoccupations de moyen, voire de long terme.

2. Lorsqu'une préoccupation décisionnelle devient une priorité : mise en évidence de facteurs absolus

Nous n'avons pu repérer, sur le mois d'étude, aucun facteur, qui, lorsqu'il est présent, transforme une préoccupation décisionnelle en priorité.

Finalement, le dirigeant gère ses grandes préoccupations "du moment", toujours liées au futur de l'entreprise, et implicitement à ses rôles, fonctions et objectifs.

Nous rappelons que la crise a un caractère tout à fait exceptionnel dans ce cas, vu la définition qu'en donne le dirigeant. Toutefois, selon les dires du dirigeant, si un événement venait à être médiatisé et devenait ainsi une crise, il serait la priorité du dirigeant.

Nous pouvons ainsi synthétiser les caractéristiques de l'agenda décisionnel du dirigeant et ses priorités à travers l'encadré 6.20.

Encadré 6.20 : L'agenda décisionnel et les priorités du PDG TGE : une synthèse

L'agenda décisionnel du PDG TGE se caractérise par :

les facteurs récurrents :

- des préoccupations décisionnelles de moyen terme
- des préoccupations décisionnelles répétitives
- des préoccupations décisionnelles qui appartiennent au domaine de compétence du dirigeant
- des préoccupations décisionnelles familières au dirigeant
- des préoccupations décisionnelles dans lesquelles le dirigeant s'est déjà fortement investi

la qualification de ses préoccupations décisionnelles :

- des préoccupations décisionnelles maîtrisées latentes (PDM LAT)

Une préoccupation décisionnelle devient priorité

en présence du facteur absolu suivant :

- le contexte de crise[85]

[85] La crise est un facteur absolu mais aucune crise n'a été observée pendant la période d'étude.

L'agenda décisionnel de ce dirigeant présente la particularité d'être caractérisé à la fois par du moyen et long terme et par des préoccupations décisionnelles maîtrisées. Il est le reflet des réflexions essentiellement stratégiques du dirigeant.

Cet agenda semble également original par rapport à ceux précédemment étudiés au vue de sa programmation. D'ailleurs, le dirigeant n'y a inscrit ni préoccupation décisionnelle "opportune", ni préoccupation décisionnelle "inopportune, préoccupations révélatrices d'un dynamique.

Enfin, nous pouvons dire que le dirigeant de la TGE gère ses priorités au quotidien en fonction des facteurs récurrents apparus dans l'analyse et en fonction des crises, mais elles sont exceptionnelles.

6.5.2. Le Président Directeur Général de la très petite entreprise (PDG TPE)

6.5.2.1. Présentation du contexte et de l'agenda décisionnel

Ce dernier cas concerne une petite entreprise de couponing électronique. Cette entreprise créée il y a trois ans compte aujourd'hui 12 salariés. Elle connaît une bonne croissance dans un secteur en pleine expansion. Le dirigeant observé dirige cette petite entreprise depuis un an et demi.

Cette étude se situe dans un contexte où les objectifs du dirigeant sont de faire croître l'entreprise, d'où l'importance des clients pour asseoir la pérennité financière et l'importance des partenaires pour élargir et solidifier l'offre de l'entreprise. La prospection de nouveaux clients et partenaires fait partie des missions de notre dirigeant.

Nous avons observé un dirigeant très jeune, à la pointe de l'actualité sur les nouvelles technologies. Le monde de l'internet le passionne et surtout, il ne veut pas "faire rater le virage " à son entreprise. Il tente donc de développer cet aspect parallèlement à la gestion et la direction de son entreprise. Notre étude se situe ainsi au moment où le dirigeant crée une galerie marchande virtuelle ainsi qu'une start-up qui devrait anticiper l'avenir de l'entreprise : "on est en train de vivre une révolution avec le monde du net. Comme je n'ai pas envie de passer à côté, je m'y intéresse. Aujourd'hui, la préoccupation, c'est d'organiser et de faire prendre le virage à mon entreprise et à mes partenaires proches, sachant que je ne peux pas faire prendre le virage tout de suite à l'entreprise pour des raisons d'organisation, de structure, de produit et de marché. Mais, moi, je suis en train d'anticiper, je suis en train de préparer la route".

Le dirigeant observé n'est secondé que par un associé et une assistante. Une dizaine de personnes les entourent, programmeurs et consultants.

Sa personnalité fait qu'il a peu de contact avec ses employés. Il se dit distant et ne se sent pas manager, d'où "passer du temps avec les collaborateurs pour discuter avec eux, ça m'ennuie. (...) Quand ils sont embauchés, mon associé les briefe, ils savent qu'il ne faut pas venir au contact avec moi, il faut anticiper".

Assurer l'avenir de la société est la "plus grande" préoccupation du dirigeant au début comme à la fin de notre étude. Il dit d'ailleurs : "toutes les décisions que je peux prendre qui sont des décisions de gestion, d'organisation, etc... ne sont rien en dehors de la décision qui est la préoccupation de faire en sorte de boucler un ou deux contrats essentiels qui mettent cette société en sécurité pendant un an et demi". L'autre forte préoccupation est de réussir à pérenniser la société dans le temps en réussissant à faire des alliances avec des partenaires qui la solidifient au niveau de son offre.

Le contenu et la dynamique de l'agenda décisionnel sont exposés dans le tableau 6.30.

Tableau 6.30 : Contenu, chronologie et dynamique de l'agenda décisionnel du PDG TPE

Contenu de l'agenda décisionnel	Chronologie des PD	Dynamique de l'agenda décisionnel

	Intitulé des PD	Jours d'entrée des PD	Détails sur les entrées et sorties des PD	Place hiérarchique des PD
1	Client CORA			
	-confirmation du nombre de bornes à installer chez CORA	14 févr	réentrée	4ème/5
	-envoyer un email pour confirmation CORA	21 févr		5ème/6
	-visite demo cyber avec CORA au salon de l'agriculture	23 févr		6ème/6
	-faire un pilote cartographie CORA	24 févr		4ème/6
	-organiser la réunion CORA	25 févr		1ère/6
	-organisation RDV CORA – délégation	28 févr		4ème/4
	-projet "Enfant Cora"	01 mar		4ème/4
	-avancer avec CORA sur pilote zone chalanding	03 mar	sortie provisoire	4ème/4
2	"Cherami.com"		cst dps[86] 1 mois	
	-choix partenaire graphique "cherami.com"	14 févr	réentrée	2ème/5
	-partenariat ALLO-CINE "cherami.com"	17 févr		3ème/5
	-choix graphique cherami.com	18 févr		1ère/4
	-étude outil "palm pilot = cherami.com"	18 févr		2ème/4
	-organiser la technique de "cherami.com"	21 févr		2ème/6
	-participation d'un nouveau partenaire pour "cherami.com"	21 févr		3ème/6
	-recruter un webmaster "cherami.com"	21 févr		4ème/6
	-participation d'actionnaire "cherami.com"	22 févr		2ème/5
	-décaler la sortie de "cherami.com"	23 févr		3ème/6
	-choix de développement "cherami.com"	23 févr		4ème/6
	-organiser le capital de "cherami.com"	24 févr		2ème/6
	-prendre un nouvel associé pour "cherami.com"	24 févr		3ème/6
	-définir les arborescences "cherami.com"	25 févr		4ème/6
	-"cherami.com" – approche partenariat CBA	28 févr		2ème/3
	-avancer sur "cherami.com" (partenariat)	29 févr		3ème/5
	-choix du logo de cherami	02 mar		5ème/5
	-approcher un partenaire pour cherami (KANARI)	02 mar	sortie provisoire	3ème/5
3	Réunion associé "pour organisation"	14 févr	non prévue le matin 1ère entrée sortie définitive	3ème/5

[86] cst dps : conscient depuis.

	Intitulé des PD	Jours d'entrée des PD	Détails sur les entrées et sorties des PD	Place hiérarchique des PD
4	Europe Shopping		cst dps 1 mois	
	-définition du partenariat Europe Shopping	14 févr	réentrée	**1ère/5**
	-avancer sur le protocole Europe Shopping	15 févr		**3ème/6**
	-partenariat Europe Shopping	17 févr		**2ème/5**
	-organiser une réunion Europe Shopping	22 févr		**3ème/5**
	-Marketer Europe Shopping	29 févr		**2ème/5**
	-protocole Europe Shopping	01 mar		**2ème/4**
	-divers Europe Shopping (financiers)	02 mar		**4ème/5**
	-plan d'action Europe Shopping	03 mar	sortie provisoire	**1ère/4**
5	Validation du recrutement d'une assistante	14 févr	cst dps 1 mois 1ère entrée sortie définitive	**5ème/5**
6	CASINO (prospection)		cst dps 2 mois	
	-organiser mon rendez-vous chez Casino	15 févr	réentrée	**1ère/6**
	-valider la présentation Casino	15 févr		**2ème/6**
	-organiser la visite Casino	23 févr		**1ère/6**
	-organiser la réunion Casino	25 févr		**1ère/6**
	-organisation RDV Casino – délégation	28 févr	sortie provisoire	**1ère/3**
7	Avancer sur la mise en place d'un outil de gestion de tâche	15 févr	cst dps x mois réentrée sortie provisoire	**4ème/6**
8	Déménagement des locaux	15 févr	cst dps 3 mois	**5ème/6**
	-rédiger le dossier sur les locaux		réentrée	
	-organisation logistique (locaux)	03 mar	sortie provisoire	**2ème/4**
9	Avancer le deal avec BBS (partenaire financier)	15 févr	non prévue le matin 1ère entrée sortie définitive	**6ème/6**
10	"Consomining On'line"		cst dps x mois	
	-définition de "Consomining On'line"	16 févr	réentrée	**1ère/5**
	-déléguer le cahier des charges "Consomining On'line"	22 févr	sortie provisoire	**5ème/5**
11	Recrutement d'un directeur marketing commercial	16 févr	cst dps 2 ans réentrée sortie provisoire	**2ème/5**
12	Projet cartographique - rencontre		cst dps 1 mois	
	-projet d'outil cartographique	16 févr	1ère entrée	**3ème/5**
	-valider le partenariat cartographique	21 févr		**1ère/6**
	-avancer sur le projet cartographie	29 févr		**4ème/5**
	-offre cartographie magasin	01 mar		**3ème/4**
	-validation du partenariat cartographie	02 mar		**1ère/5**
	-produit commercialisable cartographie	03 mar	sortie provisoire	**3ème/4**
13	Contacts dirigeant / collaborateurs			
	-réunion collaborateurs hebdomadaire	16 févr	1ère entrée sortie définitive	**5ème/4**
	-motivation collaborateur	17 févr	réentrée	**5ème/5**
	-déjeuner le plus souvent avec chaque collaborateur	21 févr	sortie provisoire	**6ème/6**

	Intitulé des PD	Jours d'entrée des PD	Détails sur les entrées et sorties des PD	Place hiérar chique des PD
14	Partenariat P. Laratte	16 févr	réentrée sortie provisoire	**5ème/5**
15	Décision administrative et financière	17 févr	non prévue le matin 1ère entrée sortie définitive	**4ème/5**
16	Internet - réflexions -diverses réflexions de décision sur vision internet -recruter pour Internet	 17 févr 29 févr	cst dps x mois réentrée sortie provisoire	 **1ère/5** **5ème/5**
17	Projet d'association "new consultant"	18 févr	cst dps 4 mois 1ère entrée sortie provisoire	**3ème/4**
18	Achat d'un portable téléphonique	18 févr	non prévue le matin 1ère entrée sortie définitive	**4ème/4**
19	Fusion avec un concurrent	22 févr	1ère entrée sortie provisoire	**1ère/5**
20	Problème Interface -modifier l'interface Hypercoupon -valider le planning de l'équipe Interface -fusion équipe base de données et interface	 22 févr 23 févr 28 févr	cst dps 2 mois réentrée sortie provisoire	 **4ème/5** **2ème/6** **3ème/3**
21	Commander les coques pour les bornes	23 févr	non prévue le matin 1ère entrée sortie définitive	**5ème/6**
22	Prospecter d'autres enseignes (grand magasin, pétrolier)	24 févr	cst dps tjrs réentrée sortie provisoire	**1ère/6**
23	Organiser mon travail (tâches)	24 févr	cst dps tjrs réentrée sortie provisoire	**5ème/6**
24	Créer notre holding	24 févr	cst dps 6 mois réentrée sortie provisoire	**6ème/6**
25	Avancer sur la coordination technique	25 févr	cst dps 3 mois réentrée sortie provisoire	**2ème/6**
26	Finaliser les accords "Financement"	25 févr	cst dps 1 mois réentrée sortie définitive	**3ème/6**
27	Régler les problèmes d'outils informatiques	25 févr	cst dps 15 jours 1ère entrée sortie définitive	**5ème/6**
28	Valider la logistique d'installation	25 févr	1ère entrée sortie définitive	**6ème/6**
29	Partenariat supporter	29 févr	cst dps qq jours 1ère entrée sortie provisoire	**1ère/5**

Intitulé des PD		Jours d'entrée des PD	Détails sur les entrées et sorties des PD	Place hiérarchique des PD
30	Partenariat Desclic (virtuel)	01 mar	cst dps qq jours 1ère entrée sortie provisoire	**1ère/4**
31	Décision sur mission marketing interne	02 mar	cst dps 2 mois réentrée sortie provisoire	**2ème/5**

6.5.2.2. Analyse du portefeuille de préoccupations décisionnelles et de sa dynamique

a) Observation de l'agenda décisionnel : description et qualification des préoccupations décisionnelles

L'agenda décisionnel de ce PDG fait apparaître de nombreuses préoccupations décisionnelles que l'on peut regrouper en cinq catégories. Il y a les préoccupations liées aux clients, que ce soit du suivi ou de la prospection : client CORA (PD1), client CASINO (PD6) et prospection d'autres enseignes (PD22).

Nous notons également les préoccupations relatives aux partenaires : partenariat cartographique (PD12), partenariat supporter (PD29) et partenariat Desclic (PD30).

D'autres préoccupations sont liées à un sujet personnel et cher au dirigeant : le monde du net, avec le projet cherami.com (PD2), dont il est à l'origine et dont il contrôle entièrement la création, et le projet Europe Shopping (PD4) qui concerne une galerie marchande destinée au net, préoccupation qui par ailleurs reste non dévoilée.

Nous observons de nombreuses préoccupations qui concernent l'organisation et la stratégie de l'entreprise à moyen et long terme : réflexions et décisions relatives à internet (PD16), projet d'association avec un cabinet de conseil (prendre 51% du capital) (PD17), fusion avec un concurrent (PD19), créer une holding (PD24), définir des missions marketing interne (PD31), etc... Ces préoccupations décisionnelles sont toujours des préoccupations qui s'inscrivent et se réinscrivent sur l'agenda décisionnel (1ère entrée ou réentrée et sortie provisoire).

Enfin, la gestion courante de l'entreprise fait aussi partie des préoccupations quotidiennes de ce dirigeant mais dans une moindre mesure. En effet, seulement 30%

des préoccupations décisionnelles du dirigeant sont de l'ordre de la gestion courante : déménagement (PD8), réunions et déjeuners pour motiver les collaborateurs (PD13), tâches administratives (PD15), commande de coques pour les bornes (PD21), régler des problèmes d'outils informatiques (PD27), logistique (PD28).

Lorsque nous observons l'agenda décisionnel de ce dirigeant, nous nous étonnons de certains constats par rapport aux cas précédemment étudiés :
Nous remarquons que 65% des préoccupations de l'agenda décisionnel de notre dirigeant sont des dossiers récurrents, dont cinq sont nés au moment de notre étude. Ces thèmes que nous avons vu réapparaître à plusieurs reprises concernent des réflexions organisationnelles et stratégiques. Seules 25% des préoccupations décisionnelles sont ponctuelles (1ère entrée et sortie définitive le même jour) ; elles correspondent majoritairement à des problèmes de gestion courante. En effet, le dirigeant définit son rôle comme celui qui doit faire du business, du commerce. En revanche, toutes les tâches de gestion courante ne le regardent pas : "déléguer, ça c'est une chose que je sais très bien faire, mais je ne délègue pas, je me débarrasse. Je pars du principe que quand on embauche quelqu'un pour une chose précise, vous n'avez pas à faire leur job".
Ensuite, nous constatons que 60% des préoccupations décisionnelles sont des préoccupations de moyen terme contre 40% seulement de préoccupations court terme.
Enfin, notre dirigeant inscrit sur son agenda décisionnel plus de préoccupations qui émanent de ses propres choix (60%) que de préoccupations nées de contraintes (40%).

Le dirigeant n'a pas mentionné de préoccupations passives pendant les entretiens. En revanche, il nous a exposé son souci par rapport à son avenir dans la société, souci qui ne s'exprime pas au quotidien à travers l'agenda décisionnel. D'autres préoccupations non dévoilées ont été actives, mais elles ont toutes été notées sur les questionnaires.

Les préoccupations décisionnelles inscrites sur l'agenda décisionnel de ce dirigeant sont maintenant qualifiées dans le tableau 6.31.

Tableau 6.31 : Qualification des préoccupations décisionnelles du PDG TPE

PD	Intitulé de la Préoccupation Décisionnelle	partagée / non partagée : avec qui ?
	PDM MAN ACT	
1	Client CORA	-partagée en interne avec l'ensemble des collaborateurs
2	"Cherami.com"	
6	CASINO	
10	"Consomining On'line"	
12	Projet cartographique – rencontre	
13	Contacts dirigeant / collaborateurs	
16	Internet – réflexions	
20	Problème Interface	
	PDM LAT ACT	
3	Réunion associé "pour organisation"	-partagée en interne avec l'associé uniquement
17	Projet d'association "new consultant"	-partagée en interne avec l'associé uniquement
19	Fusion avec un concurrent	-partagée en interne avec l'associé uniquement
	PDM CACH ACT	
2	"Cherami.com"	-non partagée
4	Europe Shopping	-non partagée
7	Avancer sur la mise en place d'un outil de gestion de tâche	-non partagée
12	Projet cartographique – rencontre	-non partagée
14	Partenariat P. Laratte	-partagée avec l'externe : P. Laratte
18	Achat d'un portable téléphonique	-non partagée
24	Créer notre holding	-non partagée
29	Partenariat supporter	-non partagée
30	Partenariat Desclic (virtuel)	-non partagée

PD	Intitulé de la Préoccupation Décisionnelle	partagée / non partagée : avec qui ?
	PDI MAN ACT	
1	Client CORA	-partagée en interne avec l'ensemble des collaborateurs
2	"Cherami.com"	
5	Validation du recrutement d'une assistante	
6	CASINO	
8	Déménagement des locaux	
10	"Consomining On'line"	
21	Commander les coques pour les bornes	
22	Prospecter d'autres enseignes (grand magasin, pétrolier)	
25	Avancer sur la coordination technique	
27	Régler les problèmes d'outils informatiques	
28	Valider la logistique d'installation	
31	Décision sur mission marketing interne	
	PDI LAT ACT	
11	Recrutement d'un directeur marketing commercial	-partagée en interne avec l'associé uniquement
15	Décision administrative et financière	-partagée en interne avec l'associé uniquement
26	Finaliser les accords "Financement"	-partagée en interne avec l'associé uniquement
	PDI CACH ACT	
2	"Cherami.com"	-non partagée
9	Avancer le deal avec BBS (partenaire financier)	-partagée avec l'externe : BBS
23	Organiser mon travail (tâches)	-non partagée

Nous observons ici un agenda décisionnel constitué de préoccupations décisionnelles nées des choix personnels du dirigeant pour 60% d'entre elles, le reste émanant de contraintes.

Il est intéressant de noter que la majorité des préoccupations maîtrisées sont des préoccupations cachées. Cela correspond bien-sûr à la taille et la structure de l'entreprise qui ne facilitent pas le partage des préoccupations au sein d'une direction

générale, mais aussi à la personnalité du dirigeant qui se dit "distant et introverti, un peu secret".

En revanche, parmi les 18 préoccupations décisionnelles imposées, seules 3 sont cachées alors que 12 sont manifestes. Les contraintes sont donc, elles, reconnues par l'ensemble du personnel car très vite déléguées sauf cas exceptionnel.

Toutes ces préoccupations se combinent, certaines freinant ou poussant sur l'agenda décisionnel d'autres préoccupations décisionnelles. Ces combinaisons permettent de comprendre la dynamique de l'agenda décisionnel du dirigeant, en plus de la mise en évidence de facteurs récurrents et absolus.

b) La dynamique de l'agenda décisionnel

Nous observons deux constantes par rapport à la place des préoccupations décisionnelles dans l'ordre d'importance hiérarchique. En effet, la préoccupation "suivre et servir un client déjà conquis" ne fait pas partie des priorités du dirigeant, ni même des préoccupations décisionnelles les plus importantes. En revanche, trouver de nouveaux clients est toujours une priorité, tout comme s'associer à de nouveaux partenaires.

De nombreux mouvements s'observent autour de la préoccupation PD2 (cherami.com), parfois notée priorité, mais parfois seulement. Il en est de même pour la préoccupation PD4 (Europe Shopping), ou la préoccupation PD12 (projet cartographie) notée deux fois priorité sur les 6 jours où elle s'est inscrite sur l'agenda décisionnel.

Nous tentons d'expliquer maintenant cette dynamique.

1. L'influence mutuelle des préoccupations décisionnelles

Plusieurs combinaisons entre préoccupations décisionnelles s'observent au sein de cet agenda, mais seules des préoccupations "opportunes" ont été identifiées.

Elles sont exposées et explicitées dans le tableau 6.32.

Tableau 6.32 : Les combinaisons entre préoccupations décisionnelles

PD	Intitulé de la Préoccupation Décisionnelle	Influences mutuelles entre préoccupations décisionnelles
PDM MAN "opportune"		
2	"Cherami.com"	Le dirigeant se sert de cette préoccupation pour rendre active sur son agenda décisionnel une de ses fortes préoccupations maîtrisées manifestes : le monde du net. Par ailleurs, elle rend active une préoccupation décisionnelle maîtrisée cachée : garder la paternité de cherami en décidant lui-même des partenaires : "les entrepreneurs qui s'occupent de ce projet sont agacés parce qu'ils ont envie de prendre leurs propres décisions, mais comme je suis l'inventeur de ce projet, il y a un certain nombre de choses auxquelles je tiens".
6	CASINO	Le dirigeant se sert de cette préoccupation (les rendez-vous, visites, rencontres organisées à l'initiative du dirigeant et même la validation) pour rendre active une de ses grandes préoccupations décisionnelles maîtrisées manifestes : "trouver des clients pour assurer la pérennité financière de l'entreprise".
PDM CACH "opportune"		
2	"Cherami.com"	Le dirigeant se sert de cette préoccupation (choix de nouveaux partenaires, participation d'actionnaires, organisation du capital) pour rendre active sur son agenda décisionnel une de ses fortes préoccupations maîtrisées manifestes : le monde du net. Par ailleurs, elle rend active une préoccupation décisionnelle maîtrisée cachée : garder la paternité de cherami.
4	Europe Shopping	Le dirigeant se sert de cette préoccupation pour rendre active sur son agenda décisionnel une de ses fortes préoccupations maîtrisées manifestes : le monde du net. Elle lui permet aussi de faire naître et rendre active une nouvelle préoccupation décisionnelle maîtrisée et cachée : anticiper l'avenir de l'entreprise par le net : "je ne veux pas passer à côté de la révolution du net, je veux anticiper l'avenir (...). Il est trop tôt pour faire prendre le virage à l'entreprise mais je prépare la route de mon côté..."
12	Projet cartographique – rencontre	Le dirigeant se sert de cette rencontre pour un partenariat potentiel pour rendre active une de ses préoccupations décisionnelles maîtrisées manifestes : "réussir à faire des alliances avec des partenaires qui solidifient l'entreprise au niveau de son offre".
14	Partenariat P. Laratte	Cette préoccupation permet au dirigeant de rendre active une de ses préoccupations décisionnelles maîtrisées cachées : garder la paternité de cherami en imposant ses choix : il décide lui-même du dirigeant.

PD	Intitulé de la Préoccupation Décisionnelle	Influences mutuelles entre préoccupations décisionnelles
PDM CACH "opportune"		
29	Partenariat supporter	Le dirigeant se sert de cette préoccupation pour rendre active sa préoccupation maîtrisée manifeste : assurer la pérennité financière de l'entreprise.
30	Partenariat Desclic (virtuel)	Le dirigeant se sert de cette préoccupation pour rendre active une de ses préoccupations décisionnelles maîtrisées manifestes : solidifier l'entreprise au niveau de son offre.
PDI MAN "opportune"		
2	"Cherami.com"	Le dirigeant profite de cette préoccupation (choix graphique, recrutements ...) pour rendre active sur son agenda décisionnel une de ses fortes préoccupations maîtrisées manifestes : le monde du net. Par ailleurs, elle rend active une préoccupation décisionnelle maîtrisée cachée : garder la paternité de cherami.
6	CASINO	Le dirigeant profite de cette préoccupation (validation présentation) pour rendre active une de ses grandes préoccupations décisionnelles maîtrisées manifestes : "trouver des clients pour assurer la pérennité financière de l'entreprise".
22	Prospecter d'autres enseignes (grand magasin, pétrolier)	Le dirigeant profite de cette préoccupation pour rendre active sa préoccupation maîtrisée manifeste : "trouver des clients pour assurer la survie financière et l'avenir de l'entreprise".

Nous constatons que le dirigeant inscrit sur son agenda décisionnel davantage de préoccupations maîtrisées "opportunes" que de préoccupations imposées "opportunes". Il se sert plus de préoccupations dont il est à l'origine pour rendre actives d'autres préoccupations maîtrisées, qu'il ne profite de contraintes pour inscrire sur son agenda des préoccupations décisionnelles maîtrisées manifestes ou cachées.

Par ailleurs, nous observons que parmi les 8 préoccupations décisionnelles maîtrisées "opportunes", 6 sont des préoccupations cachées. Le dirigeant se sert souvent de questions qu'il ne dévoile pas pour concrétiser et parfois rendre manifeste une de ses préoccupations maîtrisées. On trouve notamment les préoccupations PD2 ("cherami.com") et PD4 (Europe Shopping), où le dirigeant crée des sociétés virtuelles, répondant ainsi à sa préoccupation permanente d'être à la pointe dans le monde du net, et d'anticiper l'avenir de l'entreprise.

2. La sélection des préoccupations décisionnelles : mise en évidence de facteurs récurrents

L'analyse de l'agenda décisionnel permet dans ce cas de mettre en évidence plusieurs facteurs récurrents, révélateurs de ce que le dirigeant sélectionne volontiers parmi les multiples préoccupations quotidiennes pour être préoccupations décisionnelles.

. Des préoccupations décisionnelles de moyen terme.

Le dirigeant inscrit sur son agenda décisionnel de nombreuses préoccupations de moyen terme. Nous en avons relevé 19 parmi les 31 préoccupations recensées sur la période d'étude. En revanche, le long terme ne s'insère absolument pas dans le portefeuille de préoccupations décisionnelles du dirigeant, au quotidien.

. Le dirigeant privilégie les préoccupations ayant certaines caractéristiques.

Le domaine de compétence est, dans ce cas encore, un facteur récurrent d'inscription sur l'agenda décisionnel du dirigeant.

Les préoccupations pour lesquelles le dirigeant prend plaisir à réfléchir s'inscrivent également aisément sur son agenda décisionnel, ce qui rejoint d'ailleurs ce qui a été dit sur les sujets d'intérêt personnel du dirigeant (internet). Nous en avons effectivement relevé 19 parmi les 31 inscrites sur la période d'étude.

Il en est de même pour les 23 préoccupations décisionnelles dans lesquelles le dirigeant s'est déjà beaucoup investi.

3. Lorsqu'une préoccupation décisionnelle devient une priorité : mise en évidence de facteurs absolus

. La crise financière est une priorité.

La crise est définie par ce dirigeant comme toute atteinte à la pérennité financière de l'entreprise. Selon lui, "la crise, c'est la crise financière, c'est-à-dire que vous avez à gérer quelque chose qui n'était pas prévu, qui peut mettre en péril votre société, ça veut dire que vous pouvez vous mettre en mauvaise relation avec votre fournisseur. C'est plutôt une crise financière qui peut être mal vécue par les gens qui travaillent dans l'entreprise".

Le dirigeant n'a noté aucune crise sur son agenda décisionnel durant notre période d'observation, mais nous a bien signalé que c'était le seul événement qui pouvait bouleverser son agenda décisionnel de manière instantanée.

Nous pouvons donc synthétiser les préoccupations décisionnelles et les priorités du dirigeant à travers l'encadré 6.21.

Encadré 6.21 : L'agenda décisionnel et les priorités du PDG TPE : une synthèse

L'agenda décisionnel du PDG TPE se caractérise par :

les facteurs récurrents :

- des préoccupations décisionnelles de moyen terme
- des préoccupations décisionnelles appartenant au domaine de compétence du dirigeant
- des préoccupations décisionnelles pour lesquelles le dirigeant prend plaisir à réfléchir
- des préoccupations décisionnelles dans lesquelles le dirigeant s'est déjà beaucoup investi

la qualification de ses préoccupations décisionnelles :

- des préoccupations décisionnelles maîtrisées manifestes (PDM MAN)
- des préoccupations décisionnelles maîtrisées cachées (PDM CACH)

Une préoccupation décisionnelle devient une priorité

en présence du facteur absolu suivant :

- le contexte de crise financière[87]

En conclusion, nous pouvons dire que ce cas se situe dans une logique de croissance et de pérennisation financière de l'entreprise. L'agenda décisionnel du dirigeant se caractérise essentiellement par des réflexions stratégiques à moyen terme et par une majorité de préoccupations décisionnelles maîtrisées, les contraintes quotidiennes étant déléguées au maximum. Toute atteinte à la solidité financière de l'entreprise est considérée comme une crise, la crise étant l'unique acteur des priorités du dirigeant. En l'absence de crise, le dirigeant gère donc ses priorités en fonction de son domaine de compétence, de son engagement dans la préoccupation et du plaisir qu'il éprouve à y réfléchir.

[87] Crise non observée durant la période d'étude.

En conclusion de ce sixième chapitre, nous notons que les principaux résultats issus de l'analyse intra-cas, sont d'avoir mis en évidence :

- des "facteurs récurrents", qui témoignent le mieux du contenu, au quotidien, du portefeuille de préoccupations décisionnelles du dirigeant,
- des "facteurs absolus", qui révèlent des raisons pour lesquelles une préoccupation décisionnelle est une priorité,
- des influences mutuelles entre préoccupations décisionnelles, avec des préoccupations "opportunes" dont le dirigeant se sert pour concrétiser ses préoccupations maîtrisées, et des préoccupations "inopportunes", subies par le dirigeant parce qu'elles freinent des préoccupations maîtrisées ou rendent actives des préoccupations imposées.

Nous avons également, pour chaque cas, mis en évidence le fait que l'agenda était principalement composé de préoccupations décisionnelles imposées ou maîtrisées, et de préoccupations décisionnelles de court ou de moyen terme, cela en vue d'une comparaison des dix dirigeants observés.

Nous exposons maintenant l'analyse inter-cas, qui insiste sur chacun des résultats de la présente analyse, amenant ainsi à l'identification de schémas types de gestion des priorités.

Nous signalons que les deux cas extrêmes (section 6.5) nous servent, dans l'analyse comparative, à faire émerger des résultats sur notre échantillon d'origine, les PME.

CHAPITRE VII : ANALYSE INTER – CAS ET RESULTATS DE LA RECHERCHE

Ce chapitre a pour objectif de retracer toutes les études comparatives réalisées à partir de l'analyse de chaque cas, études qui aboutissent à la mise en évidence de schémas types de gestion des priorités par le dirigeant.

Nous exposons en introduction la manière dont nous avons procédé pour le déroulement de cette analyse inter-cas, l'objet de chaque étape de l'analyse, et notre choix en matière de présentation des données et des résultats.

Dans un premier temps, nous comparons tous les portefeuilles de préoccupations décisionnelles (section 7.1), puis au sein de chaque portefeuille, les priorités des dirigeants (section 7.2), et cela à plusieurs niveaux d'analyse.

Les résultats de la recherche qui découlent logiquement de ces analyses sont ensuite décrits, explicités et interprétés (section 7.3).

Enfin, nous concluons cette partie par une mise en perspective des résultats avec la littérature existante (section 7.4).

INTRODUCTION : LE DEROULEMENT DE L'ANALYSE INTER-CAS

L'analyse inter-cas a pour objectif "*d'identifier des processus et des résultats qu'on retrouve dans de nombreux cas ou sites, et de comprendre comment de tels processus sont modifiés par des variations spécifiques du contexte local*" (Miles et Huberman : 271).

Le problème ici est donc double : trouver des généralités et/ou des différences, et les expliquer. Pour atteindre cet objectif, nous élaborons une analyse en plusieurs étapes, selon une progression logique. Nous nous intéressons d'abord au portefeuille de préoccupations décisionnelles, puis aux priorités du dirigeant, pour aboutir à l'identification de schémas types de gestion des priorités.

A. Le portefeuille de préoccupations décisionnelles

Etape 1 : Comparaison des facteurs récurrents (paragraphe 7.1.1)

Nous rappelons que nous entendons par facteurs récurrents les caractéristiques des préoccupations décisionnelles qui apparaissent majoritairement sur l'agenda décisionnel du dirigeant. Il s'agit donc des caractéristiques qui décrivent le mieux l'agenda décisionnel quotidien du dirigeant. Par exemple, si on regarde le tableau 7.1 (p. 339), une lecture verticale nous permet de dire que le PDG PME 1 inscrit en majorité sur son agenda décisionnel des préoccupations décisionnelles de court terme, appartenant à son domaine de compétence, qui lui sont familières et/ou pour lesquelles il prend plaisir à réfléchir.

L'analyse intra-cas, notamment les matrices des effets (annexes 7), nous permet de construire ce tableau. En effet, nous avons vu à travers ces matrices, par exemple, que sur 14 préoccupations décisionnelles, 10 étaient de court terme, 12 appartenaient au domaine de compétence du dirigeant, 10 étaient jugées familières et que le dirigeant prenait du plaisir à réfléchir à 9 d'entre elles. Cela ne signifie pas que le PDG PME 1 n'avait inscrit aucune préoccupation décisionnelle de moyen terme (il en avait d'ailleurs inscrit 4), ni de préoccupations faisables ou pour lesquelles il s'était déjà fortement investi.

Ainsi, le tableau 7.1 ne fait ressortir que les caractéristiques qui apparaissent majoritairement sur l'agenda décisionnel du dirigeant ; nous considérons que ces caractéristiques sont le reflet de ce que le dirigeant privilégie, consciemment ou inconsciemment, volontairement ou involontairement, au quotidien sur son agenda décisionnel.

Par ailleurs, ces facteurs sont très importants à connaître parce que nous constatons, à l'issue de l'étude intra-cas, qu'en l'absence de facteur absolu (cf. étape 5), le dirigeant gère ses priorités en fonction des facteurs récurrents ; la préoccupation décisionnelle qui compte le plus de facteurs récurrents est la priorité du dirigeant[88].

Etape 2 : Comparaison des types de préoccupation décisionnelle (7.1.2.)

Dans l'analyse intra-cas, nous parlons de la qualification des préoccupations décisionnelles. Nous avons en effet qualifié chaque préoccupation décisionnelle d'*imposée* (PDI) lorsqu'elle naissait d'une contrainte en interne ou en externe, ou de *maîtrisée* (PDM)[89] lorsqu'elle provenait des propres choix et volontés du dirigeant. Nous avons ensuite noté pour chaque préoccupation décisionnelle si elle était *manifeste* (PD MAN), c'est-à-dire qu'elle faisait l'objet d'un large consensus au sein de l'organisation, ou *latente* (PD LAT) lorsqu'elle n'était partagée que par un acteur ou un très petit groupe d'acteurs dans l'organisation, ou encore si la préoccupation était *cachée* (PD CACH) quand elle n'était absolument pas dévoilée en interne parce que trop prématurée ou d'ordre trop personnel[90].

Cette deuxième étape a pour but d'identifier des régularités ou des différences entre les types de préoccupations décisionnelles identifiés.

---

[88] Ces propos sont appuyés par des exemples en encadré au sein de l'analyse intra-cas.

[89] Nous rappelons que nous avons qualifié une préoccupation décisionnelle de PDI ou PDM à l'aide des questionnaires, puisque c'est une des variables que le dirigeant devait "noter". Nous sommes également très souvent revenus sur l'origine des préoccupations au cours des entretiens.

[90] Les préoccupations décisionnelles ont été notées PD MAN, PD LAT ou PD CACH à partir des entretiens, au cours desquels nous avons toujours demandé au dirigeant avec qui il partageait ses préoccupations.

Le tableau 7.2 (p. 343) a cet objectif, et ne présente que les types de préoccupations qui apparaissent majoritairement sur l'agenda décisionnel. Si l'on reprend l'exemple du PDG PME 1, nous constatons que son agenda décisionnel contient principalement (mais pas exclusivement) des préoccupations décisionnelles imposées manifestes (PDI MAN).

Finalement, ces deux premières étapes ont pour but de montrer comment un événement, une situation ou un problème devient préoccupation décisionnelle, en d'autres termes, comment le dirigeant sélectionne ses préoccupations décisionnelles. Nous voyons ensuite comment ces préoccupations décisionnelles prennent place sur l'agenda décisionnel, comment elles s'articulent les unes avec les autres. Ces étapes étant indispensables pour analyser enfin les priorités du dirigeant.

Etape 3 : Cette troisième étape répond à une question : Y a-t-il présence systématique de combinaisons entre préoccupations décisionnelles ? (7.1.3.)

L'analyse intra-cas a révélé l'importance de combinaisons entre les préoccupations décisionnelles, que nous avons nommées préoccupations décisionnelles "opportunes" et préoccupations décisionnelles "inopportunes".

Nous avons observé le cas où un dirigeant se servait d'une préoccupation décisionnelle, qu'elle soit imposée ou maîtrisée, pour inscrire une autre de ses préoccupations maîtrisées sur son agenda décisionnel ; ces préoccupations décisionnelles ont été qualifiées d'"opportunes".

Au contraire, nous avons également noté le cas où une préoccupation décisionnelle imposée "gênait" une préoccupation maîtrisée obligeant le dirigeant à laisser cette dernière passive (suspendue), ou encore rendait active une autre préoccupation imposée ; nous avons qualifié ces préoccupations décisionnelles d'"inopportunes".

L'inscription de ces préoccupations combinées sur l'agenda décisionnel est intéressante parce qu'elle explique une dynamique incessante du portefeuille de préoccupations décisionnelles. C'est d'autant plus intéressant que cela montre qu'il y a une véritable stratégie de gestion du portefeuille de préoccupations décisionnelles, notamment dans le cas de préoccupations décisionnelles "opportunes".

Le tableau 7.3 (p. 346) indique tous les types de préoccupations "opportunes" et "inopportunes" observés dans chaque agenda décisionnel. Dans ce tableau, à l'inverse des deux premiers, nous ne cherchons pas à voir le type de préoccupation décisionnelle "opportune" ou "inopportune" qui apparaît le plus sur l'agenda décisionnel du dirigeant, nous souhaitons percevoir si la dynamique observée à travers les combinaisons de préoccupations décisionnelles "opportunes" et "inopportunes" se retrouve chez tous les dirigeants.

Etape 4 : Identification de profils d'agenda décisionnel (7.1.4.)

L'objectif de cette étape est de confronter les portefeuilles de préoccupations décisionnelles sur les trois aspects précédemment mentionnés. Les préoccupations décisionnelles privilégiées par le dirigeant (caractéristiques et type de préoccupations décisionnelles privilégiés) et l'inscription éventuelle de préoccupations décisionnelles "opportunes" et/ou "inopportunes" nous permettent alors de mettre en évidence plusieurs profils d'agenda décisionnel (tableau 7.4, p. 349).

L'identification de profils d'agenda décisionnel est intéressante dans la mesure où il y a très certainement un lien entre la manière dont le dirigeant gère ses priorités et le profil de son agenda décisionnel.

B. <u>Les priorités</u>

Etape 5 : Comparaison des priorités du dirigeant (7.2.1.)

A partir de cette étape, nous nous intéressons à un autre niveau d'analyse puisque l'étude comparative ne porte plus sur le portefeuille de préoccupations décisionnelles mais sur les priorités du dirigeant.

Nous souhaitons ici comparer les facteurs absolus identifiés lors de l'analyse intra-cas. Nous rappelons qu'en identifiant les facteurs absolus pour chaque cas étudié, nous cherchions à connaître ce qui faisait systématiquement d'une préoccupation décisionnelle, une priorité.

Cette étape est intéressante car nous tentons ici de faire apparaître des similitudes et différences entre les facteurs absolus selon les dirigeants et selon les types d'organisation (tableau 7.5, p. 352).

Etape 6 : Mise en perspective des priorités et du profil d'agenda décisionnel du dirigeant (7.2.2)

Les étapes précédentes aboutissent à l'identification de facteurs récurrents et absolus que l'on peut associer à un profil d'agenda décisionnel.

Le tableau 7.6 (p. 356) replace les facteurs observés, dans leur agenda décisionnel, ce qui permet de faire apparaître des régularités, aboutissant à l'élaboration de schémas types de gestion des priorités.

C. Les schémas types de gestion des priorités

Etape 7 : Emergence de schémas types de gestion des priorités

Les analyses comparatives précédentes élaborées grâce à l'étude intra-cas permettent de mettre en évidence différents mécanismes de gestion des priorités, dont la figure 7.1 (p. 357) permet une visualisation.

Les schémas types de gestion des priorités sont ici présentés, explicités et interprétés.

7.1. COMPARAISON DES PORTEFEUILLES DE PREOCCUPATIONS DECISIONNELLES DES DIRIGEANTS : MISE EN EVIDENCE DE PROFILS D'AGENDA DECISIONNEL

Nous pouvons identifier des profils d'agenda décisionnel à partir de la comparaison, entre dirigeants, des préoccupations décisionnelles elles-mêmes, c'est-à-dire de leurs caractéristiques récurrentes, de leur qualification et de la présence ou non, sur l'agenda décisionnel, de combinaisons entre préoccupations.

7.1.1. Les caractéristiques récurrentes des préoccupations décisionnelles : les préoccupations "personnelles" des dirigeants et la prédominance du court terme

Nous comparons, dans un premier temps, les caractéristiques récurrentes des préoccupations décisionnelles entre les dirigeants étudiés.
Comme nous le précisions dans l'introduction précédente, cette étude revient à comparer les facteurs que nous avons fait apparaître grâce à l'étude intra-cas, et que nous avons nommé facteurs récurrents. Il s'agit donc ici des caractéristiques qui décrivent le mieux l'agenda décisionnel quotidien du dirigeant.
Le tableau 7.1 présente les facteurs récurrents représentatifs du contenu quotidien de l'agenda décisionnel de chaque dirigeant.

Tableau 7.1. Les caractéristiques récurrentes des préoccupations décisionnelles des dirigeants

	PDG PME 1	PDG PME 2	Pdt Assoc 1	Pdt Assoc 2	Maire 1	Maire 2	Curé 1	Curé 2	PDG TGE	PDG TPE
Court terme	X	X	X		X	X	X	X		
Moyen terme		X	X	X					X	X
Long terme										
PD répétitive									X	
Domaine de compétence	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Familiarité	X			X			X	X	X	
Faisabilité										
Plaisir	X					X	X	X		X
Engagement				X		X			X	X

Les zones grisées correspondent aux trois constats établis à partir de ce tableau :

X : constat sur le terme de la préoccupation décisionnelle
X : constat sur la répétitivité de la préoccupation décisionnelle
X : constat sur les facteurs récurrents

Dans un premier temps, nous remarquons à partir de ce tableau que, exceptés les dirigeants de la très grande et de la très petite entreprise qui gèrent au quotidien majoritairement[91] du moyen terme, les dirigeants observés privilégient des préoccupations décisionnelles de court terme sur leur agenda décisionnel. Le président de l'association 1 ainsi que le PDG de la PME 2 inscrivent, eux, autant de préoccupations décisionnelles de court terme que de moyen terme.

Nous l'avons largement mentionné dans l'étude intra-cas, les dirigeants de PME, les maires et les curés se disent "pollués" par le court terme et le quotidien, quotidien qu'ils inscrivent néanmoins sur leur agenda décisionnel.

Le PDG de la très petite entreprise est, lui aussi, confronté au court terme, mais il refuse de l'inscrire sur son agenda décisionnel, notamment en déléguant au maximum le quotidien.

[91] Majoritairement mais non exclusivement.

Le président de l'Association 1 a les moyens de réfléchir à des actions moyen terme car l'association ne le contraint pas à une multitude de problèmes court terme à régler. Il peut, lorsqu'il le souhaite, se ménager des temps de réflexion. Cela est dû à la nature même de l'activité. Le Rotary est une association à but non lucrative, dont l'objectif est de "cultiver l'idéal de servir".
La deuxième association a une telle envergure, à la fois internationale et politique, que le président se doit d'entreprendre des actions moyen terme. C'est en tout cas l'image donnée, peut-être volontairement, par ce dirigeant.
Le PDG de la PME 2, lui, se situe dans un contexte de réflexion à moyen terme puisque son activité consiste à prendre des décisions sur une nouvelle organisation due au rachat de son entreprise par un grand groupe.
Enfin, le PDG de la très grande entreprise n'inscrit que du moyen et du long terme sur son agenda décisionnel parce que la structure de l'entreprise est telle que les problèmes de court terme ne sont pas traités à son niveau. Il ne réagit jamais immédiatement à une situation ou à un événement et la fonction de ce dirigeant de très grande entreprise n'est pas de gérer les problèmes courants[92].

Le deuxième point intéressant de noter à partir de ce tableau est que seul le dirigeant de la très grande entreprise inscrit de nombreuses préoccupations répétitives sur son agenda décisionnel. Cela tient encore à l'attribution du "grand" dirigeant, qui s'inscrit dans une certaine routine puisqu'il ne réagit pas aux situations du moment, mais à des événements réguliers qui répondent à un calendrier défini.

Enfin, nous pouvons dire que, chaque jour, certains dirigeant placent naturellement et parfois inconsciemment sur leur agenda des préoccupations décisionnelles qu'ils estiment appartenir à leur "domaine de compétence" (défini par la formation initiale et l'expérience professionnelle du dirigeant), qu'ils jugent "familières" (le dirigeant a déjà été confronté à un problème semblable), "faisables" (le dirigeant connaît la solution et elle est disponible), pour lesquelles ils prennent "plaisir" à réfléchir, et/ou dans

---

[92] Peut-être est-ce généralisable à tous les PDG de grand groupe ? Nous ne pouvons parler que d'un cas de grande entreprise.

lesquelles ils se sont déjà fortement "engagés" (le dirigeant a déjà alloué de nombreuses ressources à la préoccupation).

Le domaine de compétence est un facteur important pour tous nos dirigeants ; leurs préoccupations décisionnelles, pour la majeure partie d'entre elles, s'intègrent dans leur formation d'origine et leur expérience.

La "familiarité" des préoccupations décisionnelles n'est un facteur récurrent que pour cinq d'entre eux. Le PDG PME1 a toujours travaillé au sein de ses hôtels, le Président de l'Association 2 a une très longue expérience dans son organisation, il en est de même pour le PDG de la très grande entreprise. Les curés, eux aussi, privilégient sur leur agenda décisionnel des préoccupations auxquelles ils ont déjà été confrontés. Il y a beaucoup d'imprévus sur l'agenda décisionnel des curés, mais cet imprévu leur est très souvent familier (obsèques, demandes de baptêmes ou mariages, accompagnements personnels ...). Les autres dirigeants, comme le PDG PME 2 ou le PDG de la très petite entreprise ont moins d'expérience dans leur organisation, le Président de l'Association 1 n'est en place que depuis 3 mois et n'est élu que pour un an, tandis que les maires sont eux aussi élus pour un temps limité et font face sans cesse à des problèmes et projets nouveaux. Ces derniers dirigeants inscrivent sur leur agenda certaines préoccupations décisionnelles qui leur sont familières, mais la "familiarité" n'est pas un facteur récurrent.

Le goût personnel des dirigeants et leurs centres d'intérêt se retrouvent dans la variable "plaisir". Cinq dirigeants inscrivent sur leur agenda décisionnel une majorité de préoccupations pour lesquelles ils éprouvent du plaisir à réfléchir. Il s'agit du PDG PME 1 qui a un lien affectif et patrimonial avec son organisation du fait qu'il en est propriétaire et qu'elle se transmet de génération en génération. C'est le cas également du maire 2 et des deux curés pour lesquels nous pouvons véritablement parler de vocation. Nous ne sommes pas étonnés, vu les personnages que nous avons rencontrés, de la récurrence de la variable plaisir chez ces dirigeants ; ils réfléchissent la plupart du temps avec plaisir aux situations auxquelles ils doivent faire face même s'il s'agit de lourds problèmes à régler. C'est enfin le cas du PDG de la très petite entreprise. Pour ce dernier, la variable plaisir est un facteur récurrent parce qu'il est un président fondateur.

Le lien personnel (affectif, capitalistique, vocation) entre le dirigeant et son organisation explique la récurrence de la variable plaisir. Parallèlement à cela, les dirigeants qui sont de purs managers, comme le Président de l'Association 2 ou le PDG de la très grande entreprise, inscrivent plus les variables "domaine de compétence" et "familiarité" comme facteurs récurrents, et moins le "plaisir".

L'"engagement" est un facteur récurrent pour le Président d'Association 2, le maire 2 et les PDG de très grande et très petite entreprise. Cette variable concerne donc principalement les dirigeants qui ont des projets à plus long terme et qui ont sur leur agenda décisionnel une majorité de préoccupations liées à la stratégie de leur organisation. Ces derniers se sont généralement déjà beaucoup engagés dans des préoccupations stratégiques.

Enfin, il est intéressant de noter qu'aucun dirigeant n'a noté la "faisabilité" des préoccupations décisionnelles comme facteur récurrent. La définition même de la caractéristique "faisabilité" explique peut-être que les dirigeants aient rarement considéré que leurs préoccupations décisionnelles étaient "faisables", même s'ils savaient, la plupart du temps, comment les résoudre.

De la même façon, les caractéristiques "urgence", "menace", "opportunité", "nature" de la préoccupation décisionnelle, et "rôle" joué par le dirigeant dans la préoccupation décisionnelle, étudiées dans l'analyse intra-cas, sont ici évacuées car elles ne sont pas apparues comme facteurs récurrents.

Ainsi, certaines caractéristiques des préoccupations décisionnelles des dirigeants sont personnelles. Ce que les dirigeants privilégient ou favorisent sur leur agenda décisionnel est très lié à leur personnalité, leur vécu personnel et professionnel, leur histoire, ou leurs goûts.

Après la mise en évidence de facteurs récurrents qui caractérisent le mieux le portefeuille de préoccupations décisionnelles des dirigeants, nous comparons les différents agendas à partir de la qualification des préoccupations décisionnelles.

7.1.2. La qualification des préoccupations décisionnelles : une majorité de préoccupations décisionnelles imposées

L'objectif ici est de mettre en évidence le type de préoccupations décisionnelles qui ressort le plus dans chacun des agendas décisionnels.

Le tableau 7.2 expose ainsi ce qui qualifie le mieux le portefeuille de préoccupations décisionnelles de chaque dirigeant. Par exemple, le PDG PME 1 inscrit majoritairement sur son agenda décisionnel des préoccupations imposées manifestes, mais cela ne signifie pas que les préoccupations maîtrisées sont absentes de son agenda décisionnel.

Tableau 7.2. Les qualifications des préoccupations décisionnelles des dirigeants

		PDG PME 1	PDG PME 2	Psdt Assoc1	Psdt Assoc2	Maire 1	Maire 2	Curé 1	Curé 2	PDG TGE	PDG TPE
PDM	MAN		X								X
	LAT				X					X	
	CACH		X								X
PDI	MAN	X				X	X	X	X		
	LAT			X		X					
	CACH										

Nous rappelons que ce tableau permet de noter que la plupart des dirigeants privilégient, même si ce n'est pas leur souhait, des préoccupations décisionnelles imposées. L'étude intra-cas a montré que le PDG de la PME 1, le Président de l'association 1, les maires et les curés se laissent porter par le quotidien qui nourrit leur agenda décisionnel principalement de contraintes. La structure de ces organisations, bien souvent, ne permet pas aux dirigeants de déléguer les contraintes de tous les jours. Mais l'explication se trouve aussi dans la personnalité même du dirigeant qui met en place ou non une structure qui lui permet d'exclure de son agenda décisionnel au moins certaines de ces préoccupations décisionnelles imposées quotidiennes.

Seuls les PDG de la PME 2, de la très petite et de la très grande entreprise, ainsi que le président de l'Association 2 notent majoritairement sur leur agenda décisionnel des préoccupations qui émanent de leurs propres choix, c'est-à-dire maîtrisées.

La plupart des préoccupations décisionnelles inscrites par le PDG PME 2 sur son agenda décisionnel sont des préoccupations maîtrisées manifestes et cachées. La nature de ses préoccupations au moment de notre étude (la réorganisation) est l'explication de la prédominance de préoccupations cachées puisqu'aucune décision n'est encore officialisée. Par ailleurs, la gestion courante de l'entreprise est, elle, partagée avec l'ensemble du personnel (contrats, clients, appels d'offres...).

Le PDG de la très petite entreprise privilégie également les préoccupations décisionnelles maîtrisées cachées et manifestes. En effet, tout ce qui concerne la création de start-up parallèles n'est pas dévoilé (PDM CACH) d'autant plus que le dirigeant avoue ne pas aimer le contact avec ses collaborateurs, tandis que toutes les préoccupations relatives à l'entreprise elle-même font l'objet d'un large consensus auprès de tous les membres de l'organisation (PDM MAN), certes parce qu'ils sont peu nombreux. Ce dirigeant rayonne sur d'autres activités au détriment peut-être parfois de l'organisation, mais c'est un choix qu'il a fait au départ et il le compense par une bonne structure de management (délégation).

Le PDG de la très grande entreprise, comme le Président de l'Association 2, favorisent des préoccupations maîtrisées latentes. Cela s'explique notamment par la taille de l'entreprise et de l'association[93] qui implique que les réflexions, décisions ou actions menées au niveau de ces dirigeants ne font que rarement l'objet d'un large consensus dans l'organisation. Les réflexions stratégiques du PDG de la grande entreprise, comme les réflexions stratégiques et politiques du président d'association ne sont souvent partagées qu'avec un ou quelques membres du comité de direction ou qu'avec le directeur de la fonction concernée (PDM LAT).

Par ailleurs, nous notons que les dirigeants qui privilégient sur leur agenda décisionnel des préoccupations maîtrisées sont aussi ceux qui inscrivent principalement des préoccupations de moyen terme, comme cela est apparu dans l'étude comparative précédente. En revanche, il est difficile d'établir des liens entre la préoccupation décisionnelle imposée ou maîtrisée et les facteurs récurrents, d'ordre plus personnel.

---

[93] L'association 2 est en effet relativement plus grande que les autres organisations étudiées, exceptée, bien-sûr, la très grande entreprise.

Nous identifions ainsi ce qui, durant le mois d'étude, décrit et caractérise le mieux le portefeuille de préoccupations décisionnelles de chaque dirigeant, avec quelques recoupements qui commencent déjà à se dessiner.
L'analyse intra-cas a également permis de mettre en évidence la présence de combinaisons entre préoccupations décisionnelles, révélatrices d'une dynamique. Ce sont ces combinaisons que nous comparons maintenant.

7.1.3. La présence de préoccupations décisionnelles "opportunes" et "inopportunes"

Nous rappelons que nous avons défini la dynamique du portefeuille de préoccupations décisionnelles comme l'évolution des préoccupations décisionnelles dans le temps les unes par rapport aux autres.
Nous avons constaté, grâce à l'analyse intra-cas, une véritable dynamique qui s'articule autour de l'opportunisme ou non de la préoccupation décisionnelle.
Si le dirigeant profite d'une préoccupation, quelle qu'elle soit, pour pousser sur l'agenda décisionnel une de ses préoccupations maîtrisées, il y a bien mouvement d'une préoccupation grâce à une autre (l'opportune). En revanche, une préoccupation maîtrisée peut être ralentie par une préoccupation "inopportune", ce qui explique aussi une dynamique car la préoccupation devient passive, voire disparaît définitivement de l'agenda décisionnel. La préoccupation "inopportune" peut aussi être la cause de l'apparition ou de l'augmentation dans l'ordre d'importance hiérarchique d'une préoccupation décisionnelle imposée.
Le fait que le dirigeant profite d'une préoccupation ou la subisse est un des éléments qui font la vie (naissance, "carrière" et mort des préoccupations décisionnelles) du portefeuille de préoccupations décisionnelles du dirigeant.

Le tableau 7.3 a pour objet de voir s'il y a présence systématique des préoccupations décisionnelles "opportunes" et/ou "inopportunes" sur l'agenda décisionnel des dirigeants[94].

Tableau 7.3. Les combinaisons entre préoccupations décisionnelles

		PDG PME 1	PDG PME 2	Psdt Assoc 1	Psdt Assoc 2	Maire 1	Maire 2	Curé 1	Curé 2	PDG TGE	PDG TPE
	PDM MAN			X	X	X	X	X	X		X
	PDM LAT										
	PDM CACH	X	X	X	X	X	X	X			X
PD "opportune"	PDI MAN	X	X	X	X	X	X		X		X
	PDI LAT			X							
	PDI CACH				X	X	X	X	X		
	PDM MAN						X				
	PDM LAT										
	PDM CACH										
PD "inopportune"	PDI MAN			X	X	X	X	X	X		
	PDI LAT		X	X	X	X	X				
	PDI CACH	X			X			X	X		

: distinction du PDG TGE

L'intérêt de ce tableau est de montrer que, excepté le PDG de la très grande entreprise, tous les dirigeants ont inscrit, pendant la période d'étude, un nombre assez considérable de préoccupations décisionnelles "opportunes" et "inopportunes" sur leur agenda décisionnel.

La nature de l'opportunisme de la préoccupation est différente suivant les dirigeants. La préoccupation sert parfois l'individu. Le PDG PME 1 et les maires sont dans ce cas puisque tout ce qu'ils entreprennent peut avoir une incidence sur eux-mêmes, le patrimoine pour le PDG PME 1, l'image personnelle pour les maires ; c'est ce qu'ils tentent de gérer "en priorité".

---

[94] Nous précisons que toutes les préoccupations décisionnelles ne sont pas opportunes ou inopportunes. Parmi toutes les PDI MAN, par exemple, seules certaines seront PDI MAN "opportunes". Cela peut être visualisé dans l'annexe 9, où la qualification de chaque préoccupation décisionnelle a été approfondie et détaillée.

Les curés et le Président d'Association 1 voient dans la préoccupation "opportune" ou "inopportune" celle qui leur permet de concrétiser d'autres préoccupations relatives à des projets sociaux ou, au contraire, qui va à leur encontre engendrant souvent des conflits internes entre individus. Le Président de l'Association 1 note également en "opportune" la préoccupation qui favorise son image personnelle de Président, contrairement aux curés.
Enfin, l'opportunisme des préoccupations pour le PDG PME 2, le Président de l'Association 2 et pour le PDG de la très petite entreprise est davantage lié aux intérêts et aux enjeux stratégiques et/ou politiques de l'organisation. L'intérêt personnel des dirigeants, notamment des intérêts cachés, qu'il s'agisse d'une augmentation de pouvoir pour le PDG PME 2, de la création de start-up pour le PDG de la très petite entreprise ou de la défense d'intérêts politiques dont il est difficile de parler pour le Président de l'Association 2, explique aussi cet opportunisme.

Comme nous l'avons signalé, seul le PDG de la très grande entreprise n'a inscrit, sur la période d'étude, ni préoccupation décisionnelle "opportune", ni préoccupation décisionnelle "inopportune". Nous ne prétendons pas que l'agenda décisionnel d'un dirigeant de grand groupe ne contient jamais de préoccupations opportunes ou inopportunes, nous disons simplement qu'elles ont un caractère exceptionnel. Le dirigeant d'une telle entreprise n'a généralement pas besoin de se servir d'une préoccupation décisionnelle pour concrétiser une de ses préoccupations maîtrisées, et cela d'autant plus que ses préoccupations décisionnelles sont majoritairement latentes, et non manifestes. En effet, ses préoccupations n'étant connues que par très peu d'acteurs dans l'organisation, et sa position hiérarchique lui conférant un tel pouvoir, il est très rare que ce dirigeant attende l'opportunité de pouvoir profiter d'une autre préoccupation pour inscrire sur son agenda décisionnel une préoccupation qui naît de ses propres volontés. Il dit lui-même ne jamais renoncer à une préoccupation décisionnelle maîtrisée à cause de freins internes à l'entreprise. Mettons en parallèle ces propos avec ceux du PDG PME 1. Un exemple intéressant est celui de la fermeture de la blanchisserie. La décision de la fermeture de ce service s'avérait nécessaire compte tenu de sa non rentabilité. Pourtant, pour concrétiser cette décision et aussi la

rendre officielle, le PDG a dû attendre puis se servir d'une contrainte (le départ à la retraite de deux blanchisseuses), qualifiée de préoccupation décisionnelle imposée "opportune".
De même, les préoccupations inopportunes n'arrivent que très rarement au niveau du PDG de la très grande entreprise. Cela peut être le cas lorsqu'une préoccupation décisionnelle imposée crée et rend active une nouvelle préoccupation imposée assimilée à une crise. Mais la crise, comme le dirigeant nous l'a indiqué, est à son niveau, exceptionnelle, puisqu'un problème ne devient crise que lorsqu'il menace d'être médiatisé.

Ainsi, au vue du tableau 7.3, seul l'agenda décisionnel du PDG de la très grande entreprise ne présente aucune dynamique, du moins sous cette forme.
Ces premières analyses comparatives nous permettent désormais d'identifier des profils d'agenda décisionnel.

7.1.4. Des profils d'agenda décisionnel

Les similitudes et différences précédemment constatées nous amènent à mettre en évidence trois profils d'agenda décisionnel, décrits dans le tableau 7.4.
A l'intérieur des agendas décisionnels, les préoccupations décisionnelles sont associées, comme nous l'avons vu, à des caractéristiques liées au dirigeant lui-même, à son histoire, sa personnalité ... (faisabilité, familiarité, plaisir, domaine de compétence, engagement) mais ces caractéristiques ne permettent pas d'identifier des profils d'agenda, elles s'insèrent simplement dans chacun d'eux.
Ces profils d'agenda décisionnel sont en effet fonction de facteurs récurrents significatifs (court terme – moyen terme), de la qualification majeure du portefeuille de préoccupations décisionnelles et de la présence ou non de préoccupations décisionnelles "opportunes" et "inopportunes".

Tableau 7.4. Les profils d'agenda décisionnel

	Profil 1	Profil 2	Profil 3
L'agenda décisionnel se caractérise principalement par :	- PD de CT - PDI - PD "opportunes" - PD "inopportunes"	- PD de MT - PDM - PD "opportunes" - PD "inopportunes"	- PD de MT - PDM
Les dirigeants concernés	PDG PME 1 Président Association 1 Maire 1 Maire 2 Curé 1 Curé 2	Président Association 2 PDG TPE PDG PME 2	PDG TGE

Finalement, les éléments significatifs pour déterminer des profils différents d'agendas décisionnels sont relatifs au terme de la préoccupation décisionnelle, à son origine, et au fait que le dirigeant profite ou non de préoccupations "opportunes" et réagit ou non à des préoccupations "inopportunes".

Nous identifions ainsi trois profils d'agenda décisionnel :

-le premier est marqué par des préoccupations décisionnelles de court terme, liées à des contraintes, ainsi que par une dynamique autour de l'opportunité de la préoccupation. Il correspond, a priori, à des dirigeants qui prennent moins d'initiative dans la gestion de leur quotidien.

-le second se rapporte à la fois au court et moyen terme et se compose davantage des propres choix du dirigeant. Il s'articule aussi autour d'une dynamique relative aux préoccupations décisionnelles "opportunes" et "inopportunes",

-le troisième est principalement constitué de préoccupations décisionnelles de moyen terme et de préoccupations décisionnelles nées des propres choix du dirigeant. En revanche, aucune dynamique autour de l'opportunité de la préoccupation n'est observée.

Si on parcourt les profils identifiés de gauche à droite du tableau, on a le sentiment de "basculer vers la stratégie". On a aussi l'impression que les personnalités des dirigeants se ressemblent dans chaque profil d'agenda décisionnel. Nous sommes effectivement face à des individus de plus en plus stratèges de par leur mode de gestion de l'entreprise et leur personnalité. Cela se traduit d'ailleurs dans la structure de leur agenda. Pour faire de la stratégie, il faut savoir bien déléguer, ne pas se laisser "polluer" par le court terme et le quotidien, et savoir maîtriser ses préoccupations. Bien-sûr, devenir stratège n'est pas forcément une fin en soi pour tous ces dirigeants, mais c'est le cas du Président de l'Association 2, du PDG de la très grande entreprise, et c'est l'objectif des PDG de la PME 2 et de la très petite entreprise.
Nous rajoutons que nous avons l'intuition que le curé 1, certainement du fait de sa formation et de ses centres d'intérêt, mais aussi de sa personnalité, pourrait très facilement passer du profil 1 au profil 2 d'agenda décisionnel. Au moment où nous l'avons interrogé, il n'était curé de sa paroisse que depuis un an environ, mais nous ne serions pas étonnés si le profil de son agenda décisionnel reflétait plus aujourd'hui un "curé stratège", avec de fortes ambitions pour sa paroisse qui impliquerait des choix stratégiques.

Après avoir étudié le portefeuille de préoccupations décisionnelles dans son ensemble, nous pouvons maintenant analyser et comparer les préoccupations décisionnelles jugées comme les plus importantes dans l'ordre d'importance hiérarchique par les dirigeants, c'est-à-dire les priorités.

7.2. COMPARAISON DES PRIORITES DES DIRIGEANTS : DES MECANISMES DE GESTION DES PRIORITES ASSOCIES A DES PROFILS D'AGENDA DECISIONNEL

Nous nous intéressons maintenant aux priorités des dirigeants. Dans l'analyse intra-cas, nous avons tenté d'expliquer ces priorités à travers la dynamique du portefeuille de préoccupations décisionnelles, par la mise en évidence de facteurs que nous avons appelé facteurs absolus.
Nous présentons et comparons dans un premier temps ces facteurs absolus, avant de replacer les priorités dans le portefeuille de préoccupations décisionnelles, et de dégager ainsi des schémas types de gestion des priorités.

7.2.1. Comparaison des priorités des dirigeants

Nous rappelons ici que pour identifier les facteurs absolus, nous avons analysé en détail toutes les préoccupations décisionnelles notées premières dans l'ordre d'importance hiérarchique par le dirigeant. Il s'est avéré que les préoccupations décisionnelles imposées manifestes ou maîtrisées cachées ou familières au dirigeant ... étaient parfois des priorités, mais parfois seulement. En revanche, suivant les dirigeants, dès que la préoccupation était jugée "opportune" ou "inopportune" ou crise, elle devenait systématiquement une priorité.

Nous exposons les facteurs absolus identifiés à travers le tableau 7.5, en vue de comparer les priorités des dirigeants.

Tableau 7.5. Les priorités des dirigeants

	PDG PME 1	PDG PME 2	Pdt Assoc 1	Pdt Assoc 2	Maire 1	Maire 2	Curé 1	Curé 2	PDG TGE	PDG TPE
PDM MAN "opportune"						X				
PDM CACH "opportune"	X					X				
PDI MAN "opportune"	X				X					
PDI CACH "opportune"					X					
PDI MAN "inopportune"			X				X	X		
PDI LAT "inopportune"			X							
PDI CACH "inopportune"							X	X		
Crise	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Les trois grisés mettent en évidence trois types de facteurs absolus

: PD "opportune" + crise
: PD "inopportune" + crise
: crise uniquement

Ce tableau fait apparaître des points communs entre dirigeants et parfois entre types d'organisation.

La crise est un facteur absolu commun à tous les dirigeants, et nous ne nous étonnons pas de ce résultat. On l'a vu, tous les dirigeants n'ont pas la même définition de la crise, mais dès qu'ils assimilent une préoccupation décisionnelle à une crise, cette préoccupation devient leur priorité. Néanmoins, le mois d'étude n'a pas toujours été marqué par une crise. Nous n'en avons observé aucune dans l'agenda décisionnel du Président d'Association 1, du curé 2 et du PDG de la très grande entreprise, pour lequel la crise a un caractère exceptionnel. Ce dernier affirme qu'il ne parle de crise que lorsque l'événement ou le problème menace d'être médiatisé, ce qui nuirait à l'image de l'entreprise.

Deux PDG ont défini la crise comme tout problème pouvant menacer la survie financière de l'entreprise (PDG PME 2 et PDG très petite entreprise). Ces deux dirigeants présentent, par ailleurs, le même profil d'agenda décisionnel (profil 2).

Le Président de l'Association 1, tout comme les deux curés, voient dans des situations de crise, toute situation entraînant des conflits internes, que ce soit entre membres de l'association ou entre collaborateurs du curé. Nous constatons que ces trois dirigeants ont un profil d'agenda décisionnel identique (profil 1).

Les deux maires ont la même définition de la crise. Selon eux, il y a deux types de crise : la crise politique (une fracture, un conflit dans le sens politique du terme) et la crise relationnelle (problèmes importants entre le maire et des concitoyens). Ils affichent tous deux un agenda décisionnel de même type (profil 1).

Le Président Association 2 parle également de crise politique (mais au sens politique dans l'organisation, avec une connotation stratégique).

Le PDG PME 1 a la particularité de définir la crise comme un événement technique qui entrave le fonctionnement de l'hôtel (coupure d'eau, par exemple), mais cette crise est, selon lui, tout à fait exceptionnelle. Celle qui est plus courante est la crise patrimoniale (menace quelconque sur le patrimoine). Ces deux types de crise sont liées d'une part au domaine des services, et d'autre part, à la relation particulière qui existe entre le PDG et son hôtel.

Nous voyons apparaître ici trois grandes gestions des priorités :

- *Groupe 1* : la première gestion des priorités concerne les dirigeants qui, outre la crise, considèrent que lorsqu'ils peuvent profiter d'une préoccupation décisionnelle, cette préoccupation "opportune" est leur priorité. Ce premier groupe (visualisé par du gris clair) concerne le PDG PME 1 et les deux maires,
- *Groupe 2* : le deuxième type de gestion des priorités s'articule autour des dirigeants qui considèrent, en plus d'une crise, que toute préoccupation décisionnelle "inopportune" est leur priorité. Les dirigeants concernés sont le Président d'Association 1 et les deux curés (visualisés par le gris foncé),
- *Groupe 3* : enfin, nous observons un dernier groupe de dirigeants qui ne présentent aucun facteur absolu, exceptée la crise. Les PDG de la PME 2, de la très petite et de la très grande entreprise ainsi que le Président d'Association 2 paraissent avoir une gestion assez autonome de leur portefeuille de préoccupations décisionnelles (visualisés par du blanc).

Nous constatons à travers le tableau que les maires ont le même type de gestion des priorités. L'un traite toujours les préoccupations imposées "opportunes" en priorité, tandis que l'autre traite en priorité chacune de ses préoccupations maîtrisées "opportunes". Il s'agit toujours de préoccupations qui favorisent la bonne image du maire.

Le PDG PME 1 a le même mécanisme de gestion des priorités que les maires. Dès qu'une préoccupation décisionnelle est assimilée à une crise, patrimoniale, elle est immédiatement la priorité du dirigeant. A côté de cela, dès qu'une préoccupation imposée manifeste ou maîtrisée cachée permet au dirigeant de concrétiser une autre de ses préoccupations maîtrisées, elle est aussi sa priorité. Généralement, ces préoccupations décisionnelles "opportunes" aident le dirigeant à inscrire sur son agenda décisionnel et parfois à officialiser une décision ou une action qui va dans le sens de son intérêt personnel, ou d'objectifs dont il ne pouvait encore parler.

Nous pouvons donc dire que le PDG PME 1 et les maires ont une gestion assez "opportuniste" de leurs priorités, dans la mesure où dès qu'ils peuvent se servir d'une préoccupation décisionnelle maîtrisée ou profiter d'une préoccupation décisionnelle imposée pour servir leurs objectifs en termes d'intérêt général pour l'organisation, ils font de cette préoccupation décisionnelle une priorité. Nous notons que l'intérêt collectif est dans ce cas très intimement lié à l'intérêt personnel du dirigeant. Le PDG PME 1 agit toujours dans le but de faire tourner l'hôtel et d'assurer son avenir, mais cela est lié à un objectif plus personnel qui est un objectif patrimonial. Quant aux maires, ils agissent pour la collectivité, pour le bien-être de leurs concitoyens, mais toutes leurs actions sont très liées à la répercussion sur l'image de leur ville et par là-même sur leur propre image de maire. La gestion de leur image au quotidien implique qu'ils font plus du relationnel que de la stratégie.

Ainsi, les préoccupations "opportunes" qui transforment systématiquement une préoccupation décisionnelle en priorité sont, dans ce cas (*groupe 1*), celles qui servent, à travers un intérêt collectif, d'abord l'intérêt personnel du dirigeant.

Les curés montrent un mécanisme de gestion des priorités différent. Qu'elle soit manifeste ou cachée, toute préoccupation décisionnelle "inopportune" est une priorité du curé. Le Président de l'Association 1 présente ce même schéma, traitant en priorité ses préoccupations décisionnelles imposées "inopportunes" (*groupe 2*). Elles sont "inopportunes" lorsqu'elles gênent les préoccupations relatives à la mission de ces dirigeants, qui est d'aider autrui, "d'agir pour servir", et lorsqu'elles engendrent de nouvelles préoccupations imposées du type conflits entre membres, entre individus au sein d'un projet, par exemple.

L'analyse de la dynamique de l'agenda décisionnel du PDG PME 2, des PDG de la très grande et de la très petite entreprise, ainsi que du Président de l'Association 2 (*groupe 3*) n'a fait apparaître aucun autre facteur absolu que la crise. Ils ne gèrent donc leurs priorités, sauf en cas de crise, qu'en fonction des facteurs récurrents, donc, selon les cas de leurs domaines de compétence, de leur plaisir à réfléchir à un sujet, de la familiarité, de la faisabilité de la préoccupation décisionnelle ou de l'intensité avec laquelle ils se sont déjà investis dans la préoccupation. En effet, au vue du tableau, à aucun moment ils n'ont traité en priorité une de leurs préoccupations décisionnelles "opportunes" ou "inopportunes".

En replaçant ces différents mécanismes de gestion des priorités dans leur agenda décisionnel, nous tentons maintenant de voir apparaître des similitudes, permettant de faire émerger des schémas types de gestion des priorités.

7.2.2. Mise en perspective des priorités et du profil d'agenda décisionnel du dirigeant

Nous reprenons maintenant tout ce qui caractérise et compose l'agenda décisionnel de chaque dirigeant pour voir s'il y a une relation entre les priorités des dirigeants et le profil de leur agenda décisionnel ; c'est l'objectif du tableau 7.6.

Tableau 7.6 : Les priorités des dirigeants au sein des profils d'agenda décisionnel

L'agenda décisionnel se caractérise principalement par :	- PD de CT - PDI - PD "opportunes" - PD "inopportunes"	- PD de CT - PDI - PD "opportunes" - PD "inopportunes"	- PD de MT - PDM - PD "opportunes" - PD "inopportunes"	- PD de MT - PDM
Les Priorités :	- PD "opportunes" - crise	- PD "inopportunes" - crise	- crise	- crise
Les dirigeants concernés :	PDG PME 1 Maire 1 Maire 2	Président Association 1 Curé 1 Curé 2	PDG PME 2 Président Association 2 PDG TPE	PDG TGE

Ce tableau permet de faire apparaître des points communs significatifs dans la gestion des priorités.

Les dirigeants qui présentent le même mécanisme de gestion des priorités, précédemment identifié, ont aussi un profil d'agenda semblable, excepté le PDG de la très grande entreprise, dont l'agenda décisionnel ne présente pas de dynamique autour de préoccupations décisionnelles "opportunes" ou "inopportunes", contrairement à l'agenda du PDG PME 2, du PDG de la très petite entreprise et du Président de l'Association 2, précédemment associés au même groupe (*groupe 3*).

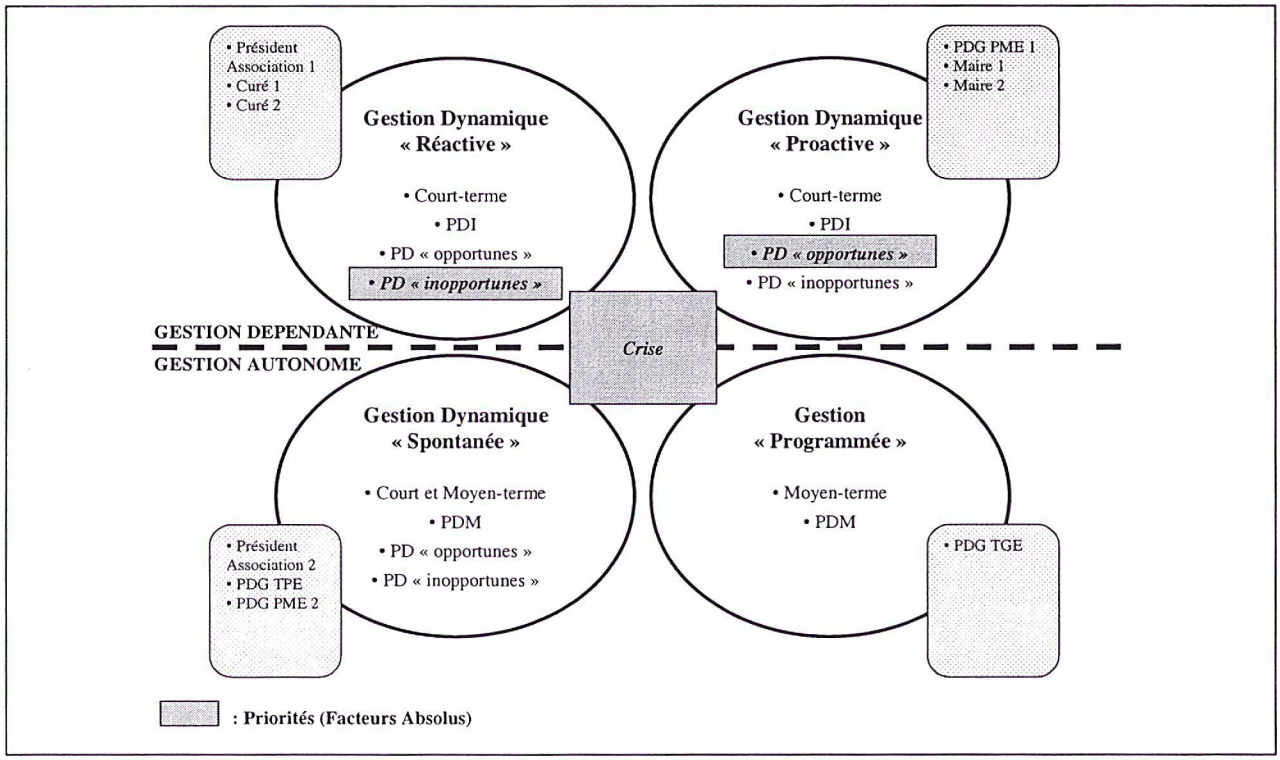
Nous passons ainsi de trois à quatre groupes de dirigeants, ces constats nous permettant d'identifier quatre schémas types de gestion des priorités, que nous tentons maintenant d'énoncer et d'expliciter.

7.3. RESULTATS DE LA RECHERCHE ET INTERPRETATION : EMERGENCE DE SCHEMAS TYPES DE GESTION DES PRIORITES

Les analyses réalisées permettent l'émergence de quatre schémas types de gestion des priorités, à l'intérieur de deux grands mécanismes de gestion

Après une première visualisation de ces schémas types à travers la figure 7.1, nous expliciterons et interpréterons chacun de ces schémas.

Figure 7.1. Les schémas types de gestion des priorités du dirigeant



7.3.1. Une gestion des priorités de type "dépendante"

Nous appelons ce premier type de gestion des priorités gestion de type "dépendante" parce qu'elle fait référence à des dirigeants qui ont très peu de marge de manœuvre dans la gestion de leur agenda décisionnel. Il s'agit de gestions des priorités que nous qualifions de "proactive" dans la mesure où le dirigeant profite d'une situation et de "réactive" dans la mesure où le dirigeant réagit à une menace.

7.3.1.1. La gestion « dynamique proactive » des priorités

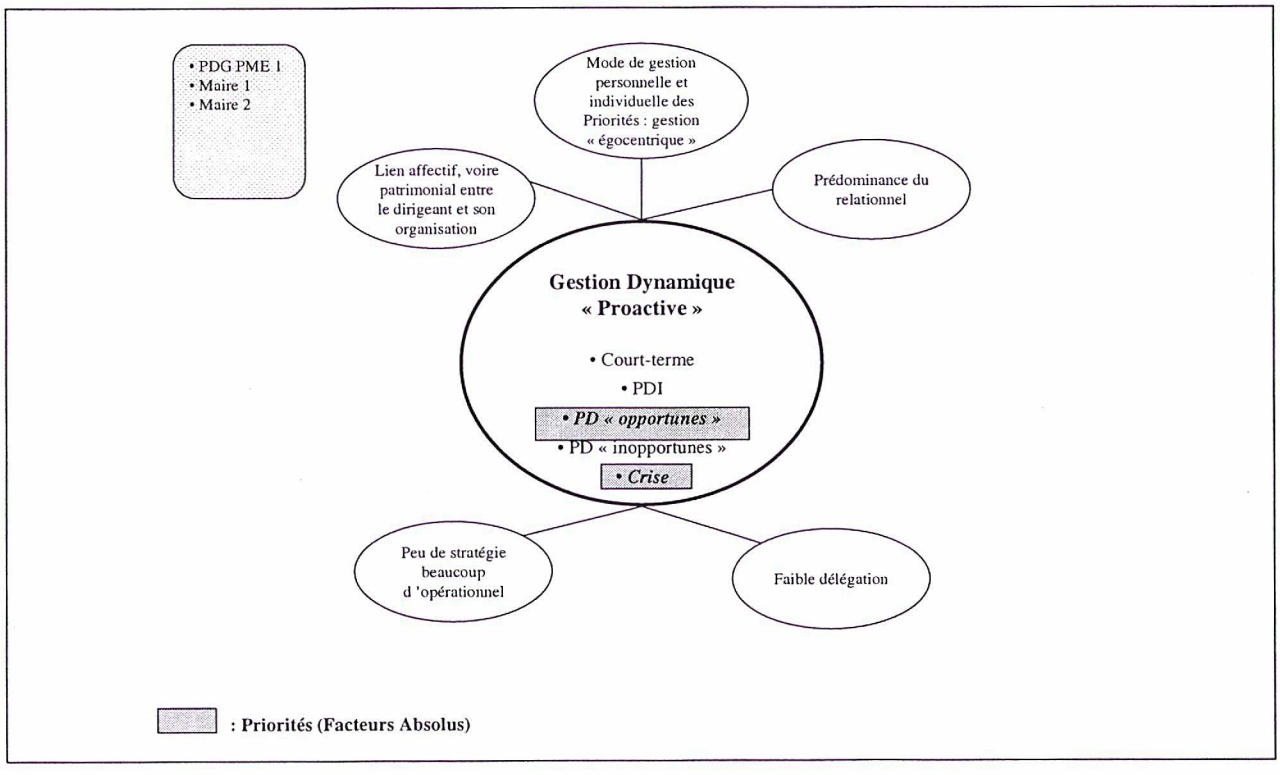
Au sein de ce premier schéma type de gestion des priorités, nous regroupons le Président Directeur Général de la PME 1 et les deux maires.
Ce schéma caractérise des dirigeants qui gèrent leurs priorités en fonction de réactions à des situations bénéfiques pour leur intérêt personnel, c'est pourquoi nous parlons de gestion proactive des priorités.
Nous sommes dans un cas où le dirigeant se laisse peu de marge de liberté dans la gestion de son portefeuille de préoccupations décisionnelles. Il inscrit chaque jour sur son agenda décisionnel des préoccupations de court terme et nées de contraintes. Il fait face au quotidien à de nombreuses préoccupations opérationnelles. Tout ceci contribue à une gestion de l'agenda dépendante des événements et des problèmes quotidiens, et sans cesse bouleversé. L'agenda décisionnel de ce type de dirigeant n'est jamais prévu la veille, il est en perpétuel mouvement, le dirigeant saisissant toute préoccupation qui lui permet d'en pousser une autre sur son agenda décisionnel ou au contraire qui la ralentit ; nous parlons de gestion dynamique des priorités.
Ces dirigeants ont en commun leur logique de gestion, très individuelle et personnelle, puisque toutes les actions et décisions sont relatives à des objectifs personnels : le patrimoine familial, ou l'image personnelle du maire, notamment en vue des futures élections municipales. On parle même de gestion « égocentrique ».

Nous retrouvons également le même style de direction, où la structure de ces organisations rend la délégation peu aisée. Les PDG de PME ne disposent pas de comité de direction, ni d'unités opérationnelles, et les maires avouent que « déléguer à des élus ne se passe pas jamais comme déléguer à des salariés ». La plupart des élus sont bénévoles, ce qui ne facilite ni la délégation, ni l'autorité.

Le rôle de ces dirigeants est d'assurer la bonne marche et la bonne gestion de leur organisation, mais ils n'ont pas besoin pour cela de « faire de la stratégie ». Il n'y a pas dans leur agenda décisionnel quotidien de place pour des préoccupations relatives à la stratégie de l'organisation. En revanche, le relationnel s'inscrit aisément sur leur portefeuille de préoccupations décisionnelles, que ce soit le relationnel entre le directeur d'hôtel et ses clients ou le relationnel entre le maire et ses concitoyens.

La figure 7.2 synthétise ce premier schéma type et ses justifications.

Figure 7.2. Schéma type 1 : La gestion dynamique proactive des priorités

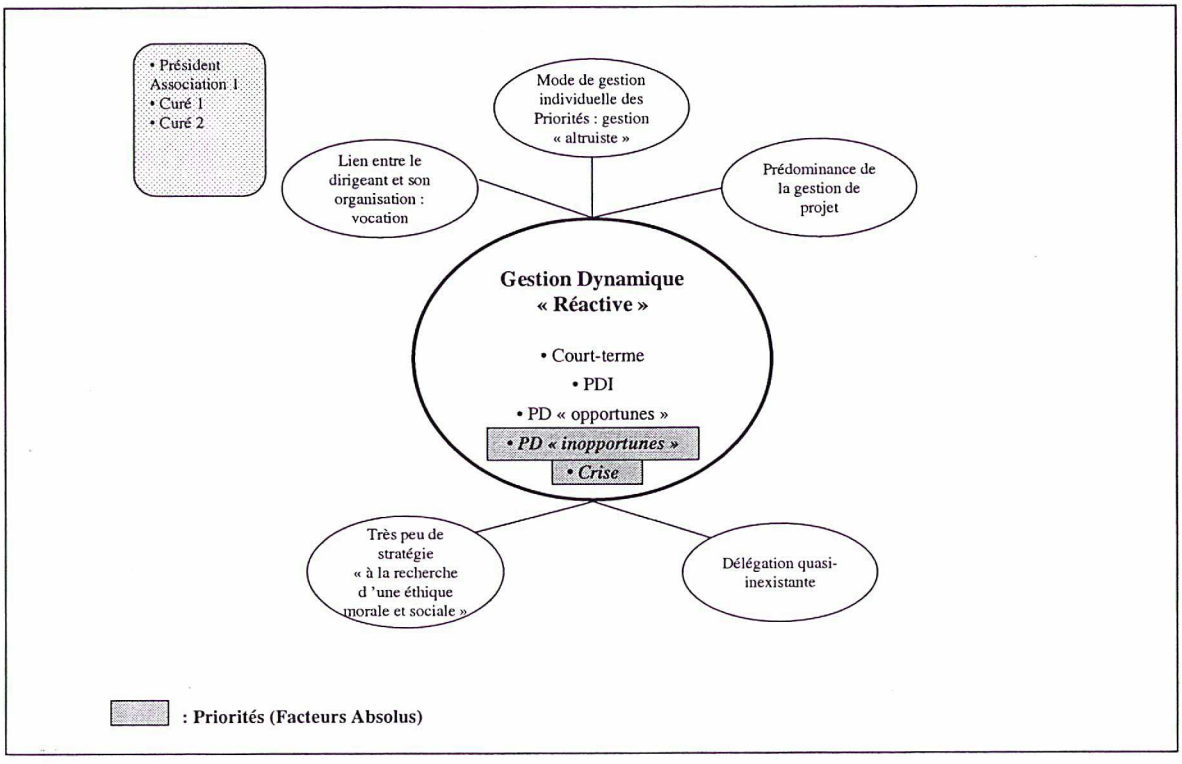


7.3.1.2. La gestion « dynamique réactive » des priorités

Ce deuxième schéma type concerne les deux curés et le Président d'Association 1.
Ces trois dirigeants présentent un profil d'agenda décisionnel identique composé de préoccupations décisionnelles de court terme et de préoccupations décisionnelles imposées, de préoccupations décisionnelles « opportunes » et « inopportunes ». Leur agenda décisionnel est marqué par une forte dynamique et ils ont la même gestion des priorités. Leurs priorités sont en effet des réactions à des menaces, c'est pourquoi nous qualifions leur gestion des priorités de gestion réactive.
Ce schéma type s'explique lorsque l'on compare les dirigeants, et notamment leur personnalité, leur style de décision et leur logique de gestion de l'organisation.
Nous sommes dans ce cas dans une gestion individuelle guidée par le respect de l'éthique. Les valeurs morales et sociales véhiculées par l'organisation en sont aussi les objectifs.
Le style de direction de ces dirigeants s'assimile à une délégation quasi-inexistante de par la structure de l'organisation.
La personnalité de ces dirigeants est très proche car nous avons observé trois individus extrêmement moraux, humains, honnêtes et pieux. Tout ce qu'ils font va dans le sens d'actions sociales et/ou spirituelles pour les autres. Ils savent profiter de préoccupations « opportunes », mais elles ne sont jamais leurs priorités ; ces dirigeants ne sont pas « opportunistes », voire « profiteurs », ils préfèrent réagir à toute menace en priorité, ce qui n'est finalement guère étonnant compte tenu de leurs profils.
Les curés et le Président d'Association 1 gèrent et dirigent une organisation mais les décisions et choix stratégiques ne font pas partie de leurs préoccupations décisionnelles quotidiennes. En revanche, l'organisation de projets et leur suivi (JMJ, Jubilé 2000, Mouvement des Cadres Chrétiens ... parrainage de jeunes ...) alimentent l'agenda décisionnel quotidien de ces dirigeants.

Nous résumons nos propos à travers la figure 7.3.

Figure 7.3. Schéma type 2 : La gestion dynamique réactive des priorités



7.3.2. Une gestion des priorités de type « autonome »

Nous identifions les cas où les dirigeants disposent d'une large marge de manœuvre dans la gestion de leur portefeuille de préoccupations décisionnelles. Parmi ceux-ci, nous distinguons deux schémas types de gestion des priorités, une gestion toujours dynamique qualifiée de « spontanée » et une gestion que nous qualifions de « programmée ».

7.3.2.1. La gestion " dynamique spontanée" des priorités

Ce schéma regroupe le Président Directeur Général de la PME 2, le Président Directeur Général de la très petite entreprise, et le Président de l'Association 2.

Ces trois dirigeants inscrivent majoritairement sur leur agenda décisionnel des préoccupations décisionnelles de court et moyen terme et des préoccupations décisionnelles maîtrisées. Leur agenda décisionnel contient aussi des préoccupations décisionnelles "opportunes" ou "inopportunes". Pourtant, à l'inverse des deux premiers schémas identifiés, ces deux dirigeants ne font pas de ce type de préoccupations décisionnelles leurs priorités. Nous parlons ainsi de gestion spontanée puisque les dirigeants gèrent spontanément les préoccupations "opportunes" et "inopportunes" au quotidien comme elles arrivent, sans en faire un facteur absolu qui ferait de la préoccupation une priorité.

Ils ne gèrent donc leur priorité qu'en fonction des crises financières (PDG PME 1 et PDG très petite entreprise), et politiques (Président de l'Association 2), et le cas échéant en fonction de facteurs récurrents propres à leur personnalité et leur histoire.

Nous sommes ici dans une logique de gestion plus "ambitieuse", avec un Président d'Association (presque assimilée à une grande entreprise), disposant d'un très fort pouvoir dans une organisation tournée vers l'international, et des PDG d'entreprise dont le vœu est de faire croître leur organisation (rachat de l'entreprise par un grand groupe pour l'un et création de start-up pour l'autre), avec un souci permanent d'autonomie et de pouvoir croissant.

La délégation dans ces trois organisations est forte. La structure de l'association favorise la délégation, avec des unités de direction puissantes, tandis que les dirigeants de la PME 2 et de la petite entreprise, de par leur personnalité, ont imposé une délégation maximum, notamment du quotidien et des problèmes de gestion courante.

Les dirigeants qui se situent dans ce schéma type ne disposent pas au départ d'une marge de manœuvre plus importante que les dirigeants précédents, mais ils se créent cette marge, notamment en instituant une forte délégation.

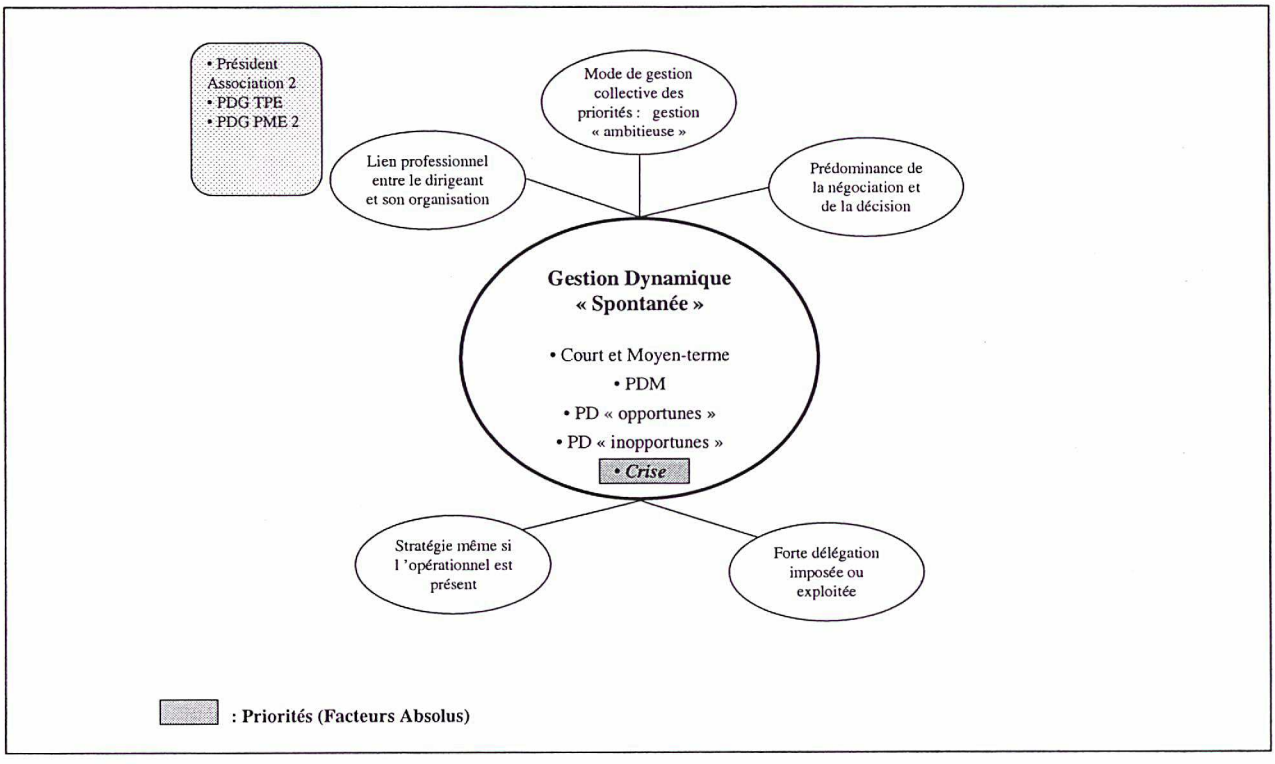
Ces trois dirigeants ressemblent, dans leur personnalité et leur style de direction, au PDG de la très grande entreprise. Ce qui diffère dans la gestion de leurs priorités, ce n'est que l'aspect dynamique ou programmé de l'agenda décisionnel. Le Président d'Association, comme les PDG de la PME 2 et de la petite entreprise avouent qu'ils aimeraient avoir un agenda programmé où tout est planifié longtemps à l'avance, mais, même si c'est leur vœu, cela est impossible parce qu'ils sont dans une petite structure. Ils sont sans cesse dans une dynamique caractérisée par des préoccupations décisionnelles "opportunes" et "inopportunes", même si elles ne sont pas leurs priorités, et ils sont aussi inévitablement confrontés aux contraintes du court terme qui se gèrent dans l'urgence.

Ces dirigeants ont un mode de gestion collective dans la mesure où ils agissent avec et pour l'organisation dans sa globalité. Il n'y a plus ici de lien capitalistique ni même affectif avec l'organisation.

Par ailleurs, ils se différencient des premiers schémas en introduisant des réflexions et des décisions stratégiques dans leur agenda décisionnel quotidien même si l'opérationnel reste inévitablement présent sur leur agenda décisionnel. Ils sont stratèges, et cela semble correspondre aussi à leur personnalité. Nous avons ici des dirigeants beaucoup plus distants de leurs collaborateurs et beaucoup plus autoritaires.

Ces propos sont synthétisés dans la figure 7.4.

Figure 7.4. Schéma type 3 : La gestion dynamique spontanée des priorités



7.3.2.2. La gestion "programmée" des priorités

Ce dernier schéma type ne concerne que le Président Directeur Général de la très grande entreprise. Celui-ci inscrit principalement sur son agenda décisionnel, au quotidien, des préoccupations de moyen terme et des préoccupations maîtrisées. Aucune préoccupation décisionnelle "opportune" ni "inopportune" n'est apparue sur son agenda décisionnel quotidien, ne reflétant ainsi aucune dynamique de ce type.

L'agenda décisionnel de ce dirigeant est marqué par une très grande programmation de son agenda décisionnel. Le portefeuille de préoccupations décisionnelles n'est pour ainsi dire jamais bouleversé, et s'il y a des imprévus, le temps de réaction du dirigeant n'est jamais immédiat. Nous notons cela dit que l'environnement interne et externe de cette organisation est particulièrement stable.

Les sujets qu'il traite sont stratégiques et demandent toujours des réflexions au moins à moyen terme.

Si une machine tombe en panne, dans la PME, cet incident remonte immédiatement au dirigeant et perturbe son agenda décisionnel. Dans le cas présent, le dirigeant n'est même pas informé de la panne, il est beaucoup moins happé par le court terme et les problèmes quotidiens. Cela est notamment dû à la très forte délégation rendue possible et naturelle par la structure même de l'entreprise. La panne est prise en compte et réglée par le chef de chantier ou le directeur technique suivant la gravité.

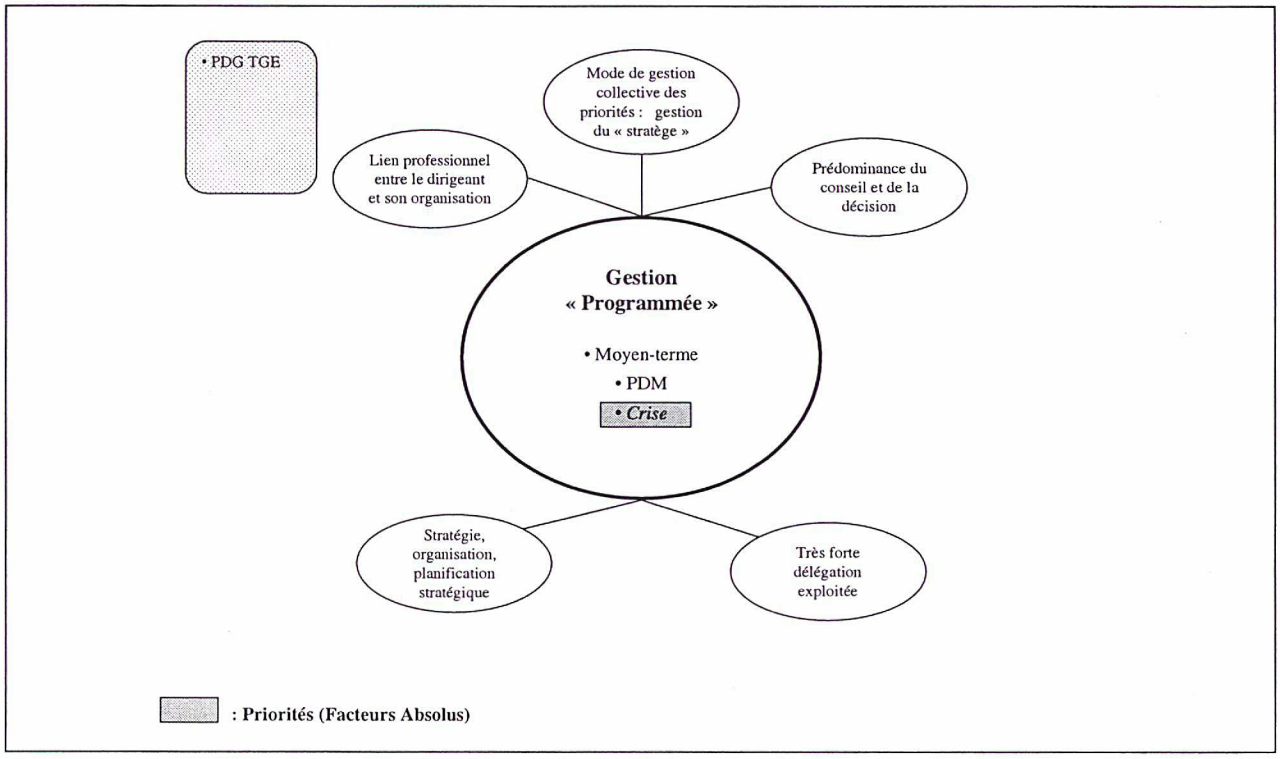
Le rôle de ce dirigeant est de faire de la stratégie, mais plus encore, c'est de faire de la planification stratégique, ce qui est inexistant dans les trois précédents schémas.

Par ailleurs, son rôle est d'assurer des cycles dans la vie de l'entreprise. Il y a le cycle de la planification, celui des conseils d'administration, des budgets,...et tous ces cycles imposent une programmation de l'agenda décisionnel, exceptionnellement remise en cause.

Le PDG de la grande entreprise dispose ainsi d'une forte marge de manœuvre dans son portefeuille de préoccupations décisionnelles, marge de manœuvre qu'il ne fait qu'exploiter.

Ce dernier schéma type est repris et résumé dans la figure 7.5.

Figure 7.5. Schéma type 4 : La gestion programmée des priorités



Pour conclure ce chapitre, nous pouvons 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 son 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.
Les mécanismes proactifs et réactifs annihilent ainsi toute gestion des priorités via les facteurs récurrents.
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 q'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. On peut même ajouter que s'ils étaient dirigeants d'une grande entreprise, les dirigeants appartenant au troisième schéma type (PDG PME 2, Président Association 2, PDG TPE) se situeraient très certainement dans le quatrième schéma type (PDG TGE).
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[95].

Si l'on veut porter un regard critique sur ces résultats, il est intéressant de les discuter 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.

---

[95] Cf. les facteurs récurrents.

7.4. DISCUSSION ET MISE EN PERSPECTIVE DES RESULTATS

Cette dernière section a pour objet de discuter et mettre en perspective les résultats de notre recherche par rapport à la littérature existante. La discussion des résultats distingue les apports de la recherche concernant l'agenda décisionnel du dirigeant, puis les apports relatifs à la gestion au quotidien des priorités du dirigeant.
En effet, l'étude de la gestion au quotidien des priorités ayant impliqué l'étude de la dynamique de l'agenda décisionnel, notre recherche apporte de nouveaux éléments dans ces deux domaines de recherche.

7.4.1. Discussion des résultats obtenus sur l'agenda décisionnel

Les résultats de notre recherche apportent, nous semble-t-il, de nouveaux éléments sur le concept d'agenda décisionnel du dirigeant, et cela à deux niveaux.
En effet, nous avons mis en évidence trois types d'agenda au sein même de l'agenda décisionnel : un agenda "imposé", un agenda "maîtrisé", et un agenda "caché".
En outre, nous avons apporté des éléments de réponse nouveaux sur la dynamique de l'agenda décisionnel.

a) Existence de trois types d'agenda au sein de l'agenda décisionnel du dirigeant

L'étude exploratoire a fait émerger deux types de préoccupations décisionnelles que nous avons nommées préoccupations "imposées" (celles qui naissent de contraintes) et préoccupations "maîtrisées" (celles qui naissent des propres choix, volonté ou construction du dirigeant).
Cette coexistence agenda "imposé" - agenda "maîtrisé" nous est apparue surprenante dans la mesure où la littérature sur l'agenda individuel laissait penser que le contenu de l'agenda décisionnel du dirigeant n'était que construction et choix du dirigeant.

Aucun des travaux empiriques existants n'envisage un agenda individuel dans lequel il y aurait à la fois des choix personnels de la part du dirigeant, voire des représentations du dirigeant où il créerait ses propres préoccupations décisionnelles, ses propres contraintes, et des problèmes imposés face auxquels le dirigeant reste impuissant.
En effet, les travaux relatant les activités des dirigeants (Stewart, 1967 ; Mintzberg, 1973 ; Hannaway, 1989) ont décrit l'agenda uniquement comme le résultat de choix des individus. Dans une perspective cognitive, l'agenda n'est que construction du dirigeant, il est formé de préoccupations nées des propres représentations du dirigeant (Padioleau, 1982 ; Dutton, 1988 ; Vidaillet, 1997).

Par ailleurs, l'étude des cas a très vite fait apparaître l'existence d'un agenda "caché", à notre connaissance, jamais envisagé dans la littérature.
En effet, les travaux empiriques dans le domaine de la formation de l'agenda ont la plupart du temps affirmé l'existence d'interactions entre le dirigeant et les membres de son organisation pour qu'un problème soit reconnu et accepté, condition indispensable pour que la préoccupation s'inscrive sur l'agenda. Kingdon (1984) souligne l'importance des interactions entre "participants", Padioleau (1982) montre l'enjeu des influences politiques, des négociations et compromis, tandis que Dutton (1988) parle des interactions entre individus capables de converser sur la préoccupation. Laroche (1991) met en évidence la dimension "manifeste" (reconnue car faisant l'objet d'un large consensus dans l'organisation) et "latente" (préoccupation reconnue que par un très petit groupe d'acteurs parce que "en formation") de la préoccupation, mais n'évoque jamais de dimension cachée.
Certes, ces auteurs ont mis en évidence les interactions inévitables entre individus pour qu'une préoccupation soit inscrite sur l'agenda, dans la mesure où ils examinaient un agenda collectif.
Dans le cas d'un agenda décisionnel individuel, nous confirmons la présence d'interactions entre le dirigeant, ses collaborateurs, les membres de l'organisation, puisque nous avons, nous aussi, qualifié bon nombre de préoccupations décisionnelles de "manifestes" et de "latentes". Néanmoins, de nombreuses préoccupations ont été qualifiées de "cachées" dans l'agenda décisionnel des dirigeants observés.

Dans bien des cas, nous n'avons pas repéré ces interactions entre acteurs. Certains profils d'agenda décisionnel sont d'ailleurs caractérisés par des préoccupations décisionnelles cachées ; c'est le cas du PDG PME 2 et du PDG de la très petite entreprise[96].

Finalement, nous pouvons peut-être considérer que le dirigeant forme, chaque jour, un agenda "caché" parallèlement à un agenda décisionnel. Une question intéressante serait de déceler lequel de ces deux agendas est prioritaire et pourquoi. Y-a-t-il des situations où l'un prend le pas sur l'autre ? Comment le dirigeant gère-t-il cette dualité ?

b) La dynamique de l'agenda décisionnel : apparition de préoccupations "opportunes" et "inopportunes"

Les travaux existants sur le concept d'agenda ne concernent pas, nous semble-t-il, la dynamique de cet agenda. Nous n'avons trouvé dans la littérature qu'un élément intéressant pour comprendre la dynamique du portefeuille de préoccupations, dans son ensemble. En effet, l'interdépendance entre préoccupations peut expliquer les mouvements des préoccupations les unes par rapport aux autres, mais les travaux qui se sont attachés à vérifier l'interdépendance entre questions inscrites sur l'agenda ne se sont jamais servis de cet élément pour comprendre et expliquer la dynamique de l'agenda décisionnel, cette dynamique n'étant tout simplement pas l'objet de leur recherche (Diffenbach, 1982 ; Dutton, 1988, Kotter, 1982 ; Isenberg, 1984 ; Laroche ; 1991 ; Vidaillet, 1997).

A l'encontre de ces travaux, notre objectif n'était pas de démontrer l'existence d'une interdépendance entre préoccupations décisionnelles, mais plutôt d'envisager dans quelle mesure elle pouvait expliquer la dynamique de l'agenda. L'étude du quotidien reflète difficilement cette interdépendance parce qu'elle rend compte de nombreuses préoccupations court terme et quotidiennes dont l'attachement à des grands thèmes généraux n'est pas évident. Pourtant, l'analyse révèle un lien entre plusieurs préoccupations décisionnelles. Nous préférons cependant parler « d'influences mutuelles » entre préoccupations.

---

[96] Cf. tableau 7.2, p. 343.

En effet, une préoccupation décisionnelle "opportune" permet au dirigeant de rendre active sur son agenda une autre de ses préoccupations maîtrisées, ou, au contraire, freine une de ses préoccupations imposées. A l'inverse, une préoccupation "inopportune" empêche le dirigeant d'inscrire sur son agenda décisionnel une de ses préoccupations maîtrisées, la laissant passive. Il y a finalement un phénomène de "cooptation" ou de "frein" entre préoccupations décisionnelles, qui explique l'entrée ou la sortie provisoire de certaines préoccupations sur l'agenda, et parfois aussi les priorités du dirigeant.

7.4.2. Discussion des résultats sur la gestion au quotidien des priorités du dirigeant

Les réponses à notre question de recherche nous ont permis de contribuer aux connaissances encore très floues, voire inexistantes sur les priorités du dirigeant. Cela explique qu'il s'agit plus ici d'une discussion des résultats que d'une mise en perspective avec la littérature.

L'analyse intra-cas a fait émerger des facteurs que nous avons nommé "facteurs absolus". Ils sont intéressants dans la mesure où ils permettent de mettre en évidence ce qui fait systématiquement d'une préoccupation décisionnelle, une priorité.

En outre, la recherche fait apparaître certains facteurs de contingence des schémas de gestion des priorités au quotidien du dirigeant.

Par ailleurs, les schémas types identifiés peuvent être discutés au regard des stratégies "émergentes" et "délibérées" mises en évidence par Mintzberg et Waters (1985).

Enfin, nos résultats nous permettent de discuter des priorités court terme et quotidiennes qui semblent découler logiquement de la littérature sur les activités quotidiennes du dirigeant de PME.

a) Emergence de "facteurs absolus"

Nous avons tenté de repérer pourquoi le dirigeant considérait telle préoccupation décisionnelle comme sa priorité. Cela nous a permis de mettre en évidence des "facteurs absolus", ce qui constitue un élément tout à fait nouveau, par rapport à la littérature existante. En effet, la littérature n'ayant pas cherché à déceler les priorités parmi les préoccupations décisionnelles, toutes les caractéristiques des préoccupations sont mises sur le même plan. Nous avons, dans notre recherche, distinguer les facteurs "récurrents" (expliquent la sélection des préoccupations décisionnelles) des facteurs "absolus" (expliquent qu'une préoccupation décisionnelle devienne une priorité). A aucun moment, nous n'avons vu apparaître dans la littérature ces deux notions, même sous des dénominations différentes.

b) Les facteurs de contingence des schémas de gestion des priorités au quotidien du dirigeant

La littérature n'explore pas les facteurs de contingence de schémas de gestion au quotidien des priorités du dirigeant.

Il est difficile d'affirmer que la taille de l'organisation est un facteur de contingence dans la mesure où nous n'avons observé que deux extrêmes. Nous pouvons être tentés de dire que la taille importante d'une organisation explique le schéma type 4 de gestion des priorité. Nous retrouvons en effet dans ce schéma le PDG de la très grande entreprise, avec un agenda "programmé", mais ce propos nécessiterait d'observer un nombre plus important de grandes entreprises.

Concernant le type d'organisation, entendu au sens catégorie nominale portant la même appellation (Hall et al., 1967 ; Blau et Schoenherr, 1971 ; Child, 1972), il semble qu'il ne soit pas un facteur de contingence des schémas de gestion des priorités. Par exemple, les dirigeants d'entreprise et les présidents d'association ne s'inscrivent pas dans les mêmes schémas types.

En revanche, l'individu dirigeant semble pouvoir expliquer l'appartenance à un schéma type de gestion des priorités au quotidien. Nous pouvons en effet associer un profil de dirigeant à un schéma type. Si l'on reprend les travaux de Delpeuch et Lauvergeon (1988) cités dans le revue de la littérature, on associe "l'animateur", dont les rôles sont d'incarner l'entreprise, de maintenir la cohésion et de célébrer le rituel, au dirigeant qui s'inscrit dans une gestion des priorités de type "réactif" (Président Association 1, Curé 1, Curé 2). Le "décideur" dont les principaux rôles sont de surveiller les chiffres comptables, d'assumer l'opérationnel atypique, de décider, contrôler et arbitrer correspond au dirigeant qui répond à un schéma de gestion des priorité de type "proactif" (PDG PME 1, Maire 1, Maire 2). Enfin, "l'entrepreneur" dont le rôle est de s'occuper des clients, de négocier avec les fournisseurs, et de développer des relations internationales s'assimile au dirigeant manifestant une gestion au quotidien des priorités de type "spontané" (PDG PME 2, PDG très petite entreprise, Président Association 2).

c) Des schémas de gestion des priorités qui se rapprochent des stratégies "émergentes" et "délibérées"

En s'intéressant aux modes de formation des stratégies dans une entreprise, Mintzberg et Waters (1985) distinguent les stratégies "émergentes" (celles où aucune intention préalable n'est perceptible : la stratégie a été complètement imposée par un événement extérieur) des stratégies délibérées (celles où la stratégie réalisée est exactement celle qui avait été décidée).

Il nous semble que ces deux modes de formation des stratégies se distinguent aussi à travers les schémas de gestion des priorités des dirigeants.

En effet, deux des gestions "dynamiques" des priorités (type "réactif" et "proactif"), que nous avons d'ailleurs qualifiées de gestion "dépendante" de l'agenda décisionnel, se rapprochent des stratégies "émergentes". Les dirigeants qui correspondent à ces deux schémas types (PDG PME 1, Maire 1, Maire 2, Président Association 1, Curé 1, Curé 2) répondent en effet à des événements ou des situations, lesquels guident leur stratégie. Mais, nous l'avons vu, ce sont les dirigeants qui n'ont pas véritablement

d'intention stratégique, ou dont l'organisation nécessite moins cette intention, et peu de leurs préoccupations décisionnelles quotidiennes sont relatives à la stratégie de l'entreprise. Les maires se laissent porter par les événements extérieurs, tout comme les curés. Le Président de l'Association 1 n'est élu que pour un an, il lui est par conséquent difficile d'élaborer une stratégie, même à moyen terme et cela d'autant plus qu'il s'agit d'une association à but non lucrative. Enfin, le PDG PME 1 a certes une intention préalable, faire tourner son hôtel, mais la stratégie se laisse guider par les événements extérieurs pouvant avoir une incidence sur sa préoccupation patrimoniale.

La stratégie "délibérée" semble correspondre beaucoup mieux aux gestions "autonomes" de l'agenda décisionnel (gestion dynamique de type "spontané" et gestion "programmée").

Le schéma de gestion des priorités dynamique de type "spontané" (PDG PME 2, PDG petite entreprise, Président Association 2) reflète plutôt ce que Mintzberg et Waters (1985) nomment stratégie "délibérée entrepreneuriale". En effet, dans ce modèle, les intentions stratégiques existent bien chez "l'entrepreneur", soutenues par une vision très claire de la mission à accomplir. Le dirigeant a généralement des intentions stratégiques assez générales, ce qui lui permet de s'adapter aux imprévus, mais surtout, cette vision stratégique, si personnelle au dirigeant, peut être subitement modifiée si l'environnement l'exige. Sur ce point, les auteurs précisent qu'une inflexion radicale de la stratégie n'est possible que lorsque les intentions stratégiques ne sont du ressort que d'une unique personne. C'est bien ce que nous avons observé chez le PDG PME 2, le PDG de la petite entreprise et le Président de l'Association 2[97].

Enfin, le dirigeant de la très grande entreprise, qui gère ses priorités selon le schéma de type "programmé" se situerait davantage par rapport à la stratégie "délibérée planifiée". En effet, on parle bien dans ce cas de planification stratégique, avec des intentions stratégiques clairement exprimées, et des procédures de contrôle rigoureuses pour s'assurer de leur exécution. Mintzberg et Waters (1985) précisent d'ailleurs que ce type

---

97 Nous notons également que les dirigeants inscrits dans ce schéma de gestion des priorités ont déjà été qualifiés d'entrepreneurs lorsque nous les avions précédemment regroupés dans des profils de dirigeants (identifiés par Delpeuch et Lauvergeon, 1988).

de comportement convient à des grandes organisations capables d'immobiliser d'importantes ressources pour de nombreuses années. Les auteurs préconisent également un environnement stable pour faire valoir ces comportements. Notre PDG de très grande entreprise travaille en effet dans un environnement particulièrement stable, en interne comme en externe.

d) Les priorités de court terme et les priorités opérationnelles du dirigeant de PME : un point de vue nuancé

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. Par exemple, les préoccupations décisionnelles quotidiennes du PDG PME 1 (schéma type 1 de gestion des priorités) reflètent un nombre considérable de problèmes à régler au quotidien. Il se dit d'ailleurs "pollué par le court terme". Pourtant, sa stratégie qui est d'apporter un service particulier au client en se démarquant des grandes chaînes hôtelières se concrétise chaque jour à travers ces "petites" préoccupations.

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[98]. 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

---

98 Nous observons d'ailleurs que les dirigeants des schémas types 1 et 2 ont toujours noté six préoccupations décisionnelles sur les fiches synthétiques de la journée, ce qui reflète de nombreuses préoccupations quotidiennes, tandis que les dirigeants des schémas types 3 et 4 n'en notaient que deux à trois par jour.

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.

Les résultats et leur discussion nous incitent à réfléchir aux apports tant sur le plan théorique que managérial de notre recherche, ainsi qu'à ses limites. C'est ce que nous développons dans la conclusion de ce travail, après en avoir fait une synthèse.

CONCLUSION

1. Synthèse de la recherche

A l'issue de la revue de la littérature, traitant à la fois du concept d'agenda et du dirigeant, nous avons pu mettre en évidence une lacune dans la compréhension de la gestion des priorités du dirigeant.

Différents travaux de recherche nous renseignent sur la formation de l'agenda décisionnel, la formulation et la sélection des préoccupations décisionnelles qui le composent. Les auteurs qui se sont intéressés au dirigeant offrent aussi une large connaissance de la personnalité et des activités quotidiennes de ce personnage souvent "mythique".

En revanche, il nous a semblé qu'il manquait une dimension : le gestion, au quotidien, des priorités du dirigeant. Cela a impliqué l'étude de la relation entre le dirigeant, ses priorités quotidiennes, et l'organisation dans laquelle il vit et travaille. Pour comprendre cette dimension, il est apparu que l'étude de la dynamique du portefeuille de préoccupations décisionnelles de plusieurs dirigeants, observés dans des types d'organisation divers, était le niveau d'analyse le plus pertinent. A cet effet, il était utile de suivre, au quotidien, l'agenda décisionnel de chaque dirigeant.

L'analyse comparative de huit dirigeants de PME et de deux cas extrêmes (une très petite entreprise et une très grande entreprise) choisis dans des mairies, des associations, des paroisses et des entreprises, nous ont en effet permis de mettre en évidence quatre schémas 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 dynamique de l'agenda du dirigeant est notamment générée par des influences mutuelles entre préoccupations décisionnelles. Nous parlons fréquemment dans cette thèse de préoccupations que nous avons qualifiées d'"opportunes" (elles aident le dirigeant à inscrire une autre préoccupation décisionnelle sur son agenda, ou au contraire ralentissent une préoccupation imposée, née de contraintes, en la laissant

passive), et d'"inopportunes" (elles obligent le dirigeant à inscrire sur son agenda décisionnel une préoccupation décisionnelle imposée, ou gênent une préoccupation maîtrisée, née des propres choix du dirigeant).

Certains des dirigeants de PME choisissent, en priorité, de réagir à des menaces qui introduisent de nouvelles préoccupations imposées sur leur agenda décisionnel, ce sont les "réactifs", d'autres gèrent en priorité toute préoccupation dont ils peuvent se servir pour concrétiser leurs préoccupations maîtrisées, ce sont les "proactifs", tandis que les derniers préfèrent gérer les préoccupations décisionnelles "opportunes" et "inopportunes" au quotidien, exactement comme les autres préoccupations, sans en faire une priorité, ce sont les "spontanés".

Nous retenons que c'est avant tout l'individu dirigeant qui explique l'adoption d'un type de gestion des priorités plutôt qu'un autre. 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.

Le style de direction du dirigeant, toutefois influencé par sa personnalité et son histoire, semble être un facteur explicatif de la distinction entre la gestion dynamique de type "réactif" et "proactif" et la gestion dynamique de type "spontané". En effet, le type de délégation instauré par le dirigeant est ici d'une très grande importance.

Enfin, la taille de l'organisation apparaît comme un facteur discriminant potentiel entre les gestions "dynamiques" des priorités et la gestion "programmée". Nous restons prudents sur ce point puisqu'une seule organisation de très grande taille a été observée (cas extrême).

Ces résultats inspirent à la fois les apports et les limites de la recherche. Ils suscitent également de nouvelles pistes de recherche.

2. Les apports de la recherche

La recherche et ses résultats constituent certains apports à la fois sur les plans managérial, théorique et méthodologique.

Les apports théoriques

Nous pensons que les résultats de notre recherche ont un apport théorique sur plusieurs points.

Les résultats de la recherche comparés à la littérature existante permettent de dégager certains apports théoriques.

D'une part, nous pensons que notre recherche étend les connaissances sur le concept d'agenda décisionnel, notamment sur sa dynamique et sa dimension individuelle, deux points qui représentent incontestablement des lacunes dans la littérature.

Nous n'avons pas eu pour objet d'étudier la formation de l'agenda, ni l'agenda collectif, ce qui correspond à la plupart des travaux dans ce domaine de recherche (Bowman et Bussard, 1987 ; Dutton, 1988 ; Dutton et al., 1987 ; Hannaway, 1989 ; Isenberg, 1984, 1986 ; Kingdon, 1984 ; Kotter, 1982, 1999 ; Mintzberg, 1973, 1995 ; Stewart, 1967).

La dimension processuelle de la dynamique de l'agenda n'a, à notre connaissance, été étudiée que dans les travaux de Laroche (1991), mais au niveau organisationnel, donc collectif. Par rapport à la dimension individuelle de l'agenda, celui du dirigeant, les principaux apports proviennent des travaux de Vidaillet (1997), bien que dans un champs exclusivement cognitif, et des travaux relatifs aux activités quotidiennes du dirigeant (Mintzberg, 1973 ; Hannaway, 1989 ; Kotter, 1982, 1999), bien que ne concernant pas toujours directement l'agenda.

D'autre part, les études sur l'agenda décisionnel du dirigeant s'intéressent généralement aux préoccupations décisionnelles qui le composent, mais pas en particulier aux priorités du dirigeant. Les résultats de la recherche spécifiquement sur les priorités du dirigeant constituent donc un autre apport théorique.

Nous nous sommes également attachés à étudier le quotidien du dirigeant d'une manière nouvelle. Notre travail n'a pas eu pour objet de relater les activités quotidiennes du dirigeant, qui ne sont pas toutes des préoccupations décisionnelles et encore moins des priorités.
Notre travail représente une autre façon d'observer et de comprendre le quotidien du dirigeant.

En outre, il est assez rare que l'agenda décisionnel soit étudié au niveau de PDG. Il est plus courant d'observer ces études au niveau de dirigeants qui ne sont pas le plus haut dans la hiérarchie.

Par ailleurs, nous avons choisi d'étudier les PDG de divers types d'organisation, ce qui constitue un autre apport.

Enfin, toute étude mettant en scène des dirigeants contribue à élargir les connaissances sur ces personnages, qu'il est loin d'être évident d'observer, et à montrer leur lien si étroit avec les organisations dans lesquelles ils vivent.

Apports managériaux

La réponse à nos questions de recherche peut avoir certains apports pour les dirigeants, et nous incite à envisager quelques implications managériales.
Il nous semble que l'apport le plus important de notre thèse est d'avoir donné l'occasion à des dirigeants d'avoir un regard structuré sur leur agenda décisionnel.
Les dirigeants ne prennent jamais de recul sur leur travail, pour des contraintes de temps évidentes. Ils ne se demandent jamais le soir ce qu'ils ont fait dans la journée, pourquoi, quel degré d'importance ils ont accordé à telle question, et pourquoi ils ont évacué tel sujet, par exemple. Ils ne se demandent pas si leurs priorités quotidiennes leur ont permis de faire avancer leurs objectifs pour l'organisation et/ou pour leur réalisation personnelle, ou si au contraire ils n'ont pas su se dégager des contraintes quotidiennes qui finalement ont freiné ces objectifs. Pour répondre à ces questions, les

dirigeants ont besoin d'être aidés. C'est certainement la raison pour laquelle le "coaching" est aujourd'hui une activité si à la mode.
Nous ajoutons que certains dirigeants nous ont demandé de reproduire dans quelques mois l'étude à l'identique (avec les mêmes questionnaires et des entretiens hebdomadaires) pour les aider à regarder et à comprendre la manière dont ils gèrent leur agenda décisionnel et leurs priorités, ce qui implicitement influence leur manière de gérer l'organisation[99]. A cet effet, nous fournissons aux dirigeants une grille de lecture des gestions des priorités des dirigeants et une démarche méthodologique pour observer leur gestion des priorités.

La recherche peut permettre aux dirigeants de prendre conscience des déterminants de leur style de gestion des priorités ainsi que des possibilités qui s'offrent à eux dans leur style de direction, comme la délégation dans les PME, par exemple.
Cette étude est donc un moyen pour chaque dirigeant de réaliser un travail d'introspection sur la façon d'organiser son agenda décisionnel et ses priorités, afin de prendre du recul et sans doute d'en améliorer la gestion, et peut-être aussi celle de son temps.

Implications managériales

- Savoir déléguer

Les dirigeants ont tout intérêt à connaître, puis à maîtriser, ce qui fait systématiquement d'une préoccupation décisionnelle, leur priorité.
Lorsque l'on regarde les quatre schémas de gestion des priorités identifiés, on peut se dire qu'une entreprise, même très petite, tout en ayant une gestion dynamique des priorités, peut, par la délégation, avoir une gestion autonome de son agenda

---

99 Comme nous l'a dit à la fin de l'étude un des dirigeants observés (Maire 2) : "J'ai apprécié d'avoir la réaction d'une observatrice extérieure à la gestion de mon agenda décisionnel et à la façon dont je gère mes priorités au quotidien. Votre analyse m'a amené à avoir une lecture différente de mon agenda et à mieux comprendre pourquoi, à tel moment ou à tel autre, j'avais privilégié tel rendez-vous ou telle action, en fonction des préoccupations court terme du moment."

décisionnel, avec un profil d'agenda caractérisé par des préoccupations décisionnelles essentiellement maîtrisées et des préoccupations décisionnelles de moyen terme.
La gestion autonome de l'agenda décisionnel serait ainsi envisageable, même dans une petite entreprise, lorsque le dirigeant délègue, ceci pouvant lui permettre de se ménager du temps pour réfléchir à l'avenir de l'entreprise.
D'ailleurs, comme le dit Collomb (1996 : 83), PDG de Lafarge, "la préparation de l'avenir de l'entreprise doit tenir la première place dans les préoccupations du dirigeant. Mais contre la dictature du court terme, il faut pour cela une organisation solide. Il faut déléguer, prendre du recul, et en même temps être à l'écoute".

- Former les dirigeants à auto-analyser leur gestion au quotidien des priorités

Il nous semble que les résultats de notre recherche constituent un véritable cadre de réflexion pour les dirigeants, leur permettant de mieux structurer et classifier leurs actions et décisions. Pour cela, on peut imaginer former les futurs dirigeants à s'auto-analyser avec des grilles d'analyse pré-définies, pour comprendre comment ils évoluent personnellement dans les schémas types identifiés. Forts de cette connaissance, des moyens d'actions pourraient être envisagés. Sur quoi faut-il agir pour atteindre mieux et plus rapidement ses objectifs ? Faut-il agir sur l'organisation ou sur l'homme ?

- Mieux gérer son agenda personnel

Pour mieux gérer son agenda "physique", une aide pour le dirigeant serait de savoir identifier des éléments qui lui permettent de savoir quoi traiter en priorité. On peut imaginer dire à un dirigeant : cette préoccupation est votre priorité parce qu'elle fait référence à vos centres d'intérêt, mais laissez-là de côté parce qu'aujourd'hui c'est cette autre préoccupation qui doit être votre priorité, auquel cas votre agenda risque fortement d'être bouleversé.

3. Les limites de la recherche

Nous ne pouvons parler des apports de la recherche sans en évoquer aussi les limites. Il nous semble que plusieurs points concernent davantage la restriction de la recherche que ses limites.

La première limite de la thèse réside dans l'échantillon choisi. En effet, les résultats obtenus ne concernent que les dirigeants de PME, les deux cas extrêmes ne nous permettant que de mettre en lumière ces résultats.

D'autre part, nous avons choisi d'étudier le quotidien du dirigeant. Cela a forcément impliqué un type de préoccupation relaté par les dirigeants. Si nous avions interrogé le dirigeant à plusieurs mois d'intervalle, il est évident que nous n'aurions pas recensé le même contenu d'agenda décisionnel. Toutefois, c'est notre choix de départ, nous cherchions à connaître les préoccupations quotidiennes du dirigeant, et pas seulement les grands thèmes stratégiques qui ressortent d'entretiens mensuels. Ce choix nous a notamment permis de voir si les préoccupations quotidiennes allaient dans le sens des objectifs à plus long terme du dirigeant.

En outre, nous parlons très souvent de la personnalité du dirigeant, et nous montrons notamment à quel point elle est influente sur la gestion des priorités du dirigeant. Pourtant, nous ne connaissons de la personnalité des dirigeants observés que ce que nous avons perçu d'eux au cours des différents entretiens. Nous n'avons pas procédé à un test de personnalité. Les secrétaires et collaborateurs des dirigeants nous ont cependant beaucoup aidé à mieux les connaître et les comprendre.

Une autre limite de la recherche est importante à souligner. Nous nous sommes en effet essentiellement basés sur les visions développées par les dirigeants de ce qu'est leur portefeuille de préoccupations décisionnelles. Il y a donc un biais, puisque c'est leur vision des choses. Malgré cela, nous avons pu voir qu'il y avait beaucoup de déterminisme sur leur agenda décisionnel. Cela signifie que les dirigeants, en relatant leur propre vision, ont tout de même voulu montrer ce côté contraint de leur

portefeuille de préoccupations, ce qui a forcément des implications en terme d'image pour eux.

Nous sommes conscients que les schémas types de gestion des priorités proposés en résultat, comme l'analyse inter-cas, sont avant tout notre propre interprétation des données.

D'un point de vue méthodologique, quelques limites sont aussi à souligner, qui pourraient éventuellement remettre en cause la validité et la fiabilité de l'instrument de mesure, malgré les précautions prises.
Il n'y a effectivement eu aucun contrôle de notre part sur la façon dont les fiches synthétiques ont été remplies. Il y a peut-être eu un effet de lassitude chez certains dirigeants ou un manque de rigueur si elles n'ont pas été remplies le soir même.
Par ailleurs, un éventuel biais de rationalisation à travers les entretiens a pu ne pas être appréhendé. Nous n'avons pas procédé à un double codage des entretiens et donc pas calculé de fiabilité intercodeurs, ce qui nous aurait permis d'estimer le travail de codage des données brutes fournies à travers les entretiens.

Le travail de thèse obligeant le chercheur à restreindre et délimiter son travail, l'occasion lui est enfin donnée de se lancer sur des pistes de recherche souvent effleurées pendant la thèse, mais dont il n'était jamais le moment de parler. Nous évoquons donc dans ces dernières lignes les axes de recherche que la thèse a suscités et que nous pouvons aujourd'hui envisager.

4. Les voies de recherches futures

En premier lieu, il serait intéressant de vérifier la cohérence entre la "structure cognitive centrale" du dirigeant (Vidaillet, 1996) et ses priorités quotidiennes, en fonction du type de gestion des priorités du dirigeant. Cela permettrait de mesurer la convergence entre les priorités quotidiennes du dirigeant et sa structure de raisonnement élémentaire, structure composée des éléments qui lui semblent essentiels.

Cela rejoint la problématique de l'écart entre ce que le dirigeant dit et pense faire, et ce qu'il fait concrètement.
Doublet (1996 : 142), PDG de PME dit à ce propos : "Les dirigeants disent préparer l'avenir. Mais la vision de l'avenir est bousculée toutes les deux heures. Donc, ils ne le font pas. Et moins ils peuvent préparer l'avenir, plus ils racontent qu'ils le font pour compenser".

Une autre voie de recherche nous paraît très intéressante. Nous nous demandons en quoi la gestion des priorités au quotidien des dirigeants peut influencer la performance de l'organisation.
Nous pourrions tenter de répondre à cette question en observant spécifiquement des dirigeants de start-up. Ce terrain d'application nous paraît particulièrement pertinent dans la mesure où, du fait de la phase de création d'entreprise, le PDG d'une start-up est confronté au quotidien à des préoccupations de court terme extrêmement perturbantes. Parallèlement à cela, il doit impérativement suivre une stratégie. Le dirigeant performant est-il celui qui inscrit cette intention stratégique dans son agenda décisionnel quotidien, et qui correspondrait de fait au schéma de gestion des priorités de type "spontané" ?

Une dimension a été étudiée à travers les fiches synthétiques de la journée, sans pour autant être privilégiée, celle de l'engagement des dirigeants dans la préoccupation décisionnelle. A plusieurs reprises, nous avons été tenté d'approfondir ce domaine, notamment l'influence de l'escalade de l'engagement sur le contenu de l'agenda décisionnel, voire sur les priorités du dirigeant. Les situations d'escalade de l'engagement sont définies par Brockner (1992 : 40) :

> "Elles sont caractérisées par des décisions successives de poursuite de l'action prises face à des retours d'information négatifs concernant les allocations de ressources précédentes, à une incertitude quant à la réalisation du but, et à une liberté de choix de poursuite ou de s'arrêter".

L'escalade de l'engagement a donné lieu à une littérature abondante en comportement organisationnel et en psychologie appliquée (Staw et Ross, 1986, 1987), puis plus récemment à des travaux étudiant le phénomène dans le champ particulier du développement de nouveaux produits (Boulding et al., 1997 ; Schmidt et Calantone[100], 1998, Royer, 1999).
Ces travaux ont souvent fait l'objet d'expérimentations en laboratoire, mais quelques études de cas ont également été faites.
Nous pensons que la méthodologie mise en place dans notre recherche pourrait tout à fait s'appliquer à ce champ de recherche, pour montrer en quoi le phénomène de l'escalade de l'engagement peut expliquer le contenu du portefeuille de préoccupations décisionnelles du dirigeant et ses priorités, et peut, selon le mode de gestion de l'agenda décisionnel et des priorités, être un facteur d'échec ou de réussite dans la direction de l'entreprise.

Les apports de la recherche suscitent une autre question. Nous nous demandons dans quelle mesure un nouveau dirigeant peut initier et instaurer le changement dans l'entreprise par l'adoption d'un modèle différent de gestion des priorités.

Les différents cas que nous avons étudiés dans cette recherche ne nous ont généralement permis d'observer que des crises ponctuelles. Il serait intéressant d'analyser comment l'agenda décisionnel du dirigeant se perturbe dans des contextes de crise durable. En quoi la nature des préoccupations décisionnelles est-elle différente, et dans quelle mesure la crise évacue-t-elle toutes les préoccupations quotidiennes de court terme ? La crise chasse-t-elle les préoccupations maîtrisées du dirigeant ? Dans quelle mesure les préoccupations personnelles du dirigeant sont-elles hiérarchisées différemment, restent-elles des priorités, ou sortent-t-elles de l'agenda ?
Lorsque la crise va jusqu'à mettre en jeu la carrière du dirigeant, le dirigeant réagit-il à travers son agenda décisionnel et comment ?

---

[100] Ces auteurs sont cités dans Royer I., 1999.

Enfin, nous souhaitons conclure ce travail en disant tout simplement que les apports d'une thèse concernent en premier lieu le chercheur.
Le processus de construction d'une thèse oblige le chercheur à faire des choix, à sélectionner des priorités et à les gérer sur le moyen, voire le long terme.
Au fil des années, il profite d'un processus d'apprentissage qui le conduit à s'aventurer dans maintes voies de recherche, mais qui fait l'histoire de sa thèse, histoire qui est bien plus que le récit auquel elle aboutit…

…Ainsi s'achève une longue et intense complicité intime entre le chercheur et sa thèse.

GLOSSAIRE

Préoccupation décisionnelle maîtrisée manifeste passive
Préoccupation née des propres choix du dirigeant, reconnue dans l'organisation et non inscrite de manière effective sur l'agenda décisionnel car suspendue ou ralentie
Préoccupation décisionnelle maîtrisée manifeste active
Préoccupation née des propres choix du dirigeant, reconnue dans l'organisation et inscrite de manière effective sur l'agenda décisionnel
Préoccupation décisionnelle maîtrisée latente passive
Préoccupation décisionnelle née des propres choix du dirigeant, ne faisant pas l'objet d'un large consensus sur son existence et non inscrite de manière effective sur l'agenda décisionnel
Préoccupation décisionnelle maîtrisée latente active
Préoccupation née des propres choix du dirigeant, ne faisant pas l'objet d'un large consensus sur son existence et inscrite de manière effective sur l'agenda décisionnel
Préoccupation décisionnelle maîtrisée cachée passive
Préoccupation née des propres choix du dirigeant, "cachée" et non inscrite de manière effective sur l'agenda décisionnel
Préoccupation décisionnelle maîtrisée cachée active
Préoccupation née des propres choix du dirigeant, "cachée" et inscrite de manière effective sur l'agenda décisionnel
Préoccupation décisionnelle imposée manifeste passive
Préoccupation née de contraintes, reconnue dans l'organisation et non inscrite de manière effective sur l'agenda décisionnel
Préoccupation décisionnelle imposée manifeste active
Préoccupation née de contraintes, reconnue dans l'organisation, et inscrite de manière effective sur l'agenda décisionnel
Préoccupation décisionnelle imposée latente passive
Préoccupation née de contraintes, ne faisant pas l'objet d'un large consensus sur son existence et non inscrite de manière effective sur l'agenda décisionnel
Préoccupation décisionnelle imposée latente active
Préoccupation née de contraintes, ne faisant pas l'objet d'un large consensus sur son existence, et inscrite de manière effective sur l'agenda décisionnel

Préoccupation décisionnelle imposée cachée passive
Préoccupation née de contraintes, "cachée" et non inscrite de manière effective sur l'agenda décisionnel
Préoccupation décisionnelle imposée cachée active
Préoccupation née de contraintes, "cachée" et inscrite de manière effective sur l'agenda décisionnel
Préoccupation décisionnelle maîtrisée manifeste "opportune"
Préoccupation née des propres choix du dirigeant et reconnue dans l'organisation, qui permet au dirigeant d'inscrire sur son agenda décisionnel une autre de ses préoccupations décisionnelles
Préoccupation décisionnelle maîtrisée latente "opportune"
Préoccupation née des propres choix du dirigeant et très peu reconnue dans l'organisation, qui permet au dirigeant d'inscrire sur son agenda décisionnel une autre de ses préoccupations décisionnelles
Préoccupation décisionnelle maîtrisée cachée "opportune"
Préoccupation née des propres choix du dirigeant et non dévoilée, qui permet au dirigeant d'inscrire sur son agenda décisionnel une autre de ses préoccupations décisionnelles
Préoccupation décisionnelle imposée manifeste "inopportune"
Préoccupation née de contraintes et reconnue dans l'organisation, qui incite le dirigeant à inscrire une préoccupation imposée sur son agenda, ou qui l'empêche d'y inscrire une de ses préoccupations maîtrisées
Préoccupation décisionnelle imposée latente "inopportune"
Préoccupation née de contraintes et très peu reconnue dans l'organisation, qui incite le dirigeant à inscrire une préoccupation imposée sur son agenda, ou qui l'empêche d'y inscrire une de ses préoccupations maîtrisées
Préoccupation décisionnelle imposée cachée "inopportune"
Préoccupation née de contraintes et non dévoilée, qui incite le dirigeant à inscrire une préoccupation imposée sur son agenda, ou qui l'empêche d'y inscrire une de ses préoccupations maîtrisées

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 : Questionnaire ("fiche synthétique" de la journée) Page 2

Annexe 2 : Exemple d'entretien avec un dirigeant Page 6

Annexe 3 : Exemple d'analyse des questionnaires Page 22

Annexe 4 : Liste des codes Page 31

Annexe 5 : Exemple d'analyse "enrichie" des questionnaires Page 35

Annexe 6 : Matrice de justification d'existence des catégories Page 46

Annexe 7 : Matrices des effets des 10 Dirigeants Page 64

Annexe 8 : Etude exploratoire Page 207

Annexe 9 : Qualification de l'ensemble du portefeuille de Préoccupations Décisionnelles des 10 Dirigeants Page 221

ANNEXE 1

Questionnaire soumis chaque jour au dirigeant

Nom : **Date :**

Bonsoir,

Je vous remercie d'avoir accepté de remplir chaque soir ce questionnaire.

Je vous rappelle ce que l'on entend par Préoccupation Décisionnelle du Dirigeant :

✔ **préoccupation pour laquelle le dirigeant décide personnellement d'allouer des ressources (temps, argent, attention, réflexion, hommes, etc.),**

✔ **préoccupation potentiellement liée à une décision,**

✔ **préoccupation jugée importante par le dirigeant.**

Nom : **Date :**

✔ **Quelles ont été aujourd'hui vos préoccupations décisionnelles (PD) ? Pouvez-vous les citer par ordre d'importance décroissante ?**

PD1 :	**PD4 :**
PD2 :	**PD5 :**
PD3 :	**PD6 :**

✔ **Parmi celles-ci, certaines n'étaient-elles pas prévues ce matin ?**

Oui ○ **Non** ○

✔ **Si oui, lesquelles ?**

PD1 ○ **PD2** ○ **PD3** ○ **PD4** ○ **PD5** ○ **PD6** ○

Nom : **Date :**

✔ **Pouvez-vous caractériser ces préoccupations décisionnelles ?**

	PD1	PD2	PD3	PD4	PD5	PD6
Préoccupation liée à une opportunité						
Préoccupation liée à une menace						
Préoccupation routinière						
Préoccupation urgente						
Préoccupation liée à un événement exceptionnel						
Préoccupation liée à une crise						
Préoccupation court terme						
Préoccupation moyen terme						
Préoccupation long terme						
Préoccupation née de contraintes internes ou externes						
Préoccupation née de ma volonté, de mon choix personnel						
Préoccupation liée à une autre de mes PD						
Préoccupation faisant référence à mon domaine de compétences						
Préoccupation connue par d'autres membres de mon organisation						
Je connais la solution à cette Préoccupation						
Je me suis déjà beaucoup investi dans cette Préoccupation						
J'ai déjà été en charge d'une Préoccupation similaire						
Je prends plaisir à réfléchir à cette Préoccupation						
Je peux arrêter de me préoccuper de ce sujet si je le désire						

Je suis conscient de l'existence de ce sujet depuis environ :						

Encore merci
Bonne soirée et à demain !

ANNEXE 2

Exemple d'entretien

Entretien 1 PDG PME 1

ENTRETIEN n°1
mardi 12 octobre 1999

Monsieur Gérard BERRUT
Hôtel Bedford

Je me suis posé une question parce que la dernière fois, vous m'aviez dit que votre préoccupation première, c'était de servir le client, de satisfaire ce client etc...

Voilà, c'est de faire tourner l'entreprise. Alors faire tourner l'entreprise, ça veut dire qu'il faut que l'hôtel soit complet le plus souvent, voire même tout le temps, il faut que ses salles de réunion soient louées, il faut que la restauration marche bien, donc ça, mon rôle c'est de mettre en œuvre un certain nombre de choses pour que ça marche bien.
Cela se concrétise par beaucoup de choses. Il faut aller faire des voyages à l'étranger, rencontrer des agences de voyages, aller trouver des Sociétés et puis surtout bien faire son métier. Si le client est content, il reviendra.
A Paris, on a la chance d'avoir deux clientèles, la clientèle touristique, la clientèle d'affaires donc pour ces deux clientèle, je dois faire en sorte qu'elles soient satisfaites. Si les gens sont satisfaits, ils reviennent.

Donc en fait, c'est une préoccupation omniprésente. Est-ce que pour vous, c'est la préoccupation première ?

C'est la préoccupation première, bon, mon rôle étant de bien faire tourner l'hôtel, comme je l'ai dit, mais c'est aussi de le préparer pour l'avenir parce qu'il faut absolument rester dans la course. Pour que cet hôtel reste dans la course, il y a un certain nombre de choses à faire, il faut aussi se préoccuper de la fiscalité qui influence de plus en plus les décisions des chefs d'entreprise.
Souvent les chefs d'entreprise prennent des décisions en raison de nouvelles dispositions fiscales, sociales ou juridiques. La forme juridique d'une Société a des incidences qui peuvent être dramatiques.

D'accord, donc ce sont les deux grosses préoccupations, et

Moi je dirige une entreprise dont je suis le propriétaire, dont ma famille est le propriétaire, donc l'approche est peut-être encore différente d'un directeur. S'il y avait un directeur à l'hôtel Bedford, sa préoccupation ne serait que de faire marcher l'hôtel. Mais je suis à la fois propriétaire d'actions de cet hôtel et l'animateur, ce qui est assez rare, ce qui pour le client est un plus, d'avoir un hôtel dirigé par son propriétaire. Dans le temps, c'était courant, aujourd'hui, ça devient beaucoup moins courant

Donc ce sont vos deux priorités qui existent toujours, qui sont toujours là, et euh...

Dès que je prends une décision, même une petite décision, j'ai toujours à l'esprit, je me dis attention : fiscalement, socialement, juridiquement, patrimonialement, euh, est-ce que ça a une incidence importante ou non. Il faut faire très attention aujourd'hui, être très vigilent.

Donc est-ce qu'on peut dire que ce sont des préoccupations latentes qui existent toujours et qui se concrétisent

Par une foule de petites choses, voilà et tout, je dirais même lorsque je décore une salle de conférence ou une chambre, je pense à la ligne de conduite qui a été fixée de cet hôtel, à savoir c'est un hôtel qui est un peu différent des autres. Je me démarque des hôtels de chaîne plus ça va, plus je dois m'écarter pour ne pas être sur le même terrain que ces chaînes, donc je dois, si vous voulez, euh, faire un hôtel un peu particulier, un hôtel comme une maison particulière en donnant un décor, en donnant une ambiance particulière, plus comme une maison particulière et aussi un service qui soit un service beaucoup plus humain, beaucoup plus attentif, voilà

Voici l'ensemble de vos préoccupations décisionnelles de la semaine et leurs mouvements. Nous allons les reprendre une à une. D'abord le rendez-vous avec le Conseil juridique, c'est quelque chose qui émane de votre volonté

Oui

D'accord, Autre chose. lorsque la préoccupation décisionnelle n'est pas routinière, ni liée à un évènement exceptionnel, est-ce qu'on peut considérer que c'est quelque chose de récurrent, qui arrive assez régulièrement, à chaque fois qu'on a un problème. Dans ce cas, le rendez-vous avec le Conseil Juridique c'est quand même quelque chose d'exceptionnel, lié à un évènement exceptionnel ou c'est quelque chose qui peut se produire assez régulièrement dès que vous en avez besoin en fait.

En fait, on a plusieurs affaires - 4 Sociétés - alors on fait un peu le tour de l'ensemble des Sociétés, on regarde les problèmes dans les diverses Sociétés, on fait le point.

Ce ne sont pas des routines

Non, mais je dirais qu'une fois par trimestre, je rencontre mon Conseil Juridique pour faire le point et, puis alors quand on a un problème particulier, alors là les rendez vous se rapprochent et puis on se voit plus souvent.

D'accord

On peut alors consulter, par exemple, le Cabinet LEFEBVRE ou un autre spécialiste.

D'accord, donc cette préoccupation décisionnelle est sortie de l'agenda, c'est réglé, ou ?

Alors, là, on a pris une décision, c'est de transformer l'une de nos Société en Société Anonyme, donc il va préparer les documents, et puis une fois que les documents seront prêts, j'irai les voir et

Voilà, donc elle sort provisoirement de votre agenda

Voilà, provisoirement

Ce n'est pas terminé, et vous allez y revenir

Voilà, exactement, il y a des choses qui ont été décidées, qui vont se concrétiser, qui vont se mettre en place.

Cette préoccupation n'est pas connue par les membres de l'entreprise

Non, c'est des choses internes qui ne sont connues qu'au niveau de la direction. Ca n'a aucune incidence sur le personnel, si vous voulez

D'accord, donc je passe à la 2ème préoccupation décisionnelle du lundi, le rendez-vous avec l'architecte. Ce n'est pas la première fois que cette préoccupation entrait dans votre agenda

Non, c'est en fait tous les lundis

Ah, tous les lundis

Tous les lundis, j'ai rendez-vous avec l'architecte parce que, euh, ce rendez-vous précède un rendez-vous de chantier. On fait des travaux depuis déjà un peu plus d'un an et qui vont se continuer jusqu'à la fin de l'année prochaine. On est en train de remettre petit à petit, et comme je ne peux pas fermer l'hôtel, je fais ces travaux petit à petit et je les fais de manière à gêner le moins possible les clients, mais avec une ligne bien définie. L'ensemble de ces travaux a été programmé, a été fait, le décorateur est intervenu, tout le système de climatisation, ventilation, électricité, tout a été prévu. Maintenant, euh, bon, dans un immeuble ancien, on a des surprises et il y a un certain nombre de problèmes à régler qui sont des problèmes heureusement qui ne remettent pas en cause quoi que ce soit. Donc, ces rendez-vous, on fait un tour sur l'ensemble des travaux, et puis on projette la suite, comment on va arriver vers le milieu de l'année prochaine à ce que tout soit terminé

Donc, c'est quelque chose de latent, qui est là toute l'année, mais qui effectivement, tous les lundis se ...

Exactement, donc lundi prochain, euh, hier vous retrouverez la même préoccupation

C'est très intéressant justement

Ba c'est quelque chose d'important parce qu'il faut que ce soit bien fait, euh, c'est l'image de l'hôtel, c'est une entité un hôtel, il ne faut pas faire 2, 3 hôtels, il faut suivre cette ligne, c'est pour ça qu'on doit faire très attention. C'est l'image, la culture, l'identité de l'hôtel, voilà.

C'est une préoccupation connue ?

Alors ça c'est connu, c'est visible, ça s'entend

Mais est-ce que vous demandez l'avis de vos collaborateurs, du personnel

Alors, oui, je demande par exemple, ..., en ce qui concerne les chambres, les salles de bain, je fais intervenir les femmes de chambre. Je fais un certain nombre de choses qui leur simplifient la vie, notamment par exemple le choix des carrelages au sol, le choix dans une salle de bain d'avoir en dessous de la baignoire une plinthe en retrait, quand on nettoie une baignoire, c'est un travail très fatiguant. Les femmes de chambre ont un travail très fatigant, et à mon avis, elles ont beaucoup de mérite. Si vous voulez, à chaque étage, vous avez une femme de chambre et un valet de chambre. Les femmes de chambre font les salles de bain. Vous savez, les salles de bain, c'est très dur. Il faut que ce soit comme un laboratoire, si vous voulez, il faut que ce soit comme une salle de chirurgie, il faut que ce soit absolument impeccable une salle de bain, donc, euh, tout ce qui peut faciliter le travail de la femme de chambre - une plinthe en retrait qui lui permet de mettre ses pieds un peu sous la baignoire quand elle nettoie la baignoire, c'est de la fatigue en moins à la fin de la journée.

Il y a donc des interactions...

Oui, et puis vous savez, moi j'ai de la chance, j'ai du très bon personnel. J'ai un personnel formidable - vous entendrez rarement des propos comme ça -. J'ai du très bon personnel, moi je ne fais,... , pour moi, mes employés c'est sacré quelque part, c'est des gens qui travaillent pour moi, qui se donnent de la peine, qui ont compris notre style d'hôtellerie. Ils croisent un client dans le couloir, ils disent bonjour Monsieur, bonjour Madame. Il y a des clients qui me disent votre hôtel est sympathique, les femmes de chambre nous disent bonjour. C'est quand même la moindre des choses de dire bonjour. On s'aperçoit qu'aujourd'hui qu'une femme de chambre dans un couloir qui dit boujour à un client qui passe, le client est sensible à ça, ils se disent, ils ont du bon personnel. Le personnel, c'est l'image de

la maison. Regardez, quand vous allez dans une boutique, vous voyez tout de suite si c'est bien mené, mal mené. Le personnel, c'est les représentants de la direction, c'est l'image de l'hôtel. Et je tiens à ce que le personnel soit très bien habillé, qu'il ait des uniformes qui ne les dévaluent pas. Une femme de chambre... vous prenez les hôtesses de l'air, elles ont un certain prestige mais qu'est ce que c'est qu'une hôtesse de l'air? C'est une serveuse, c'est une jeune femme qui va nettoyer quand un petit enfant a vomi. Elle fait des tâches qui ne sont pas faciles. Une femme de chambre, souvent elle est mal dans sa peau, en se disant : je suis femme de chambre. C'est vrai qu'on devrait changer ce terme de femme de chambre qui est un peu, euh..., peut-être pas très bien adapté. Je veux que les uniformes, ... elles ont des blouses, on dirait presque des robes, voilà. C'est très important, elles se sentent bien.
Je veux que mes clients se sentent bien et je veux que mon personnel se sente bien. Si on va travailler, on passe énormément d'heures à son travail, si on va travailler dans une ambiance désagréable, tendue, stressée, c'est un peu de bonheur, entre parenthèses, et tout çà, si vous voulez c'est l'image de l'hôtel.
Quand je vous parle d'une ligne de conduite, moi je suis exigeant avec mon personnel, mais je le paie mieux qu'ailleurs, et je dis que c'est rentable de bien payer et de bien traiter son personnel. Je leur fais des vestiaires à tous, je mets les mêmes carreaux que les salles de bain et appartements des clients, la même robinetterie, je mets du marbre, comme ... au moins, ils sentent que c'est un hôtel différent des autres. Ils sont traités différemment, voilà. Moi j'ai beaucoup de respect quand un employé a un problème. Je dirais que ça devient mon problème. Mais, ils sont je dois dire, euh, moi je fais plutôt confiance, c'est ma philosophie. J'ai remarqué dans la vie quand on fait confiance, on est souvent récompensé, on est très souvent récompensé. Je n'ai pas de comité d'entreprise, pas de délégués du personnel, mais je fais, ... si j'en avais je ferais avec, mais je fais des élections régulièrement tous les deux ans et jamais personne ne se présente, et j'ai quand même plus de soixante dix personnes et j'attache une grande importance à la qualité des hommes, ça c'est très important. Vous savez une femme de chambre ici gagne 12 500 francs par mois. Ailleurs, elle gagne 9000 francs maximum mais une bonne femme de chambre, ça les vaut largement.

Ensuite, les règlements de divers problèmes de gestion courante

Donc ça, il y a une foule de petites choses, par exemple, un employé vient me voir car il y a un problème particulier dans une chambre, ou alors un client veut me voir parce que, parce que, je ne sais pas, euh, sa femme est malade, un autre client vient me voir pour me parler de, euh, simplement pour me dire bonjour. Je connais presque tous les clients et ils aiment bien venir discuter avec moi, et ça c'est un grand plaisir que j'ai, c'est de pouvoir discuter un moment avec pas mal de gens, qui viennent de tous les pays, c'est très riche, très enrichissant.

Donc à chaque fois que je retrouve cette préoccupation, on peut dire que c'est la même, qu'elle évolue différemment

Voilà, c'est ça. Elle est quotidienne, je pourrais la mettre tous les jours, elle est quotidienne. Si vous voulez un hôtel touche à tout. C'est ça qui est formidable, je ne fais une heure ou deux heures de même travail, c'est très très varié. Je vais m'occuper de décoration, de problème de fleurs, de ...

Dans ce cas là, vous pouvez me le renoter tous les jours

Ce matin c'est arrivé, un détail, mais un détail énorme. Je fais un tour du chantier, des travaux. On change les ascenseurs, donc ça se passe à tous les étages et on refait les chambres du 8ème étage et comme on refait ces ascenseurs, allant du 8ème au 2ème sous-sol, au 8ème étage pour les protections, il y a une mini corde et on peut se promener tout autour et les ouvriers travaillent autour, bon, il y avait des protections, je sais pas pourquoi ils les ont enlevées, j'ai envoyé, ce matin, un fax à l'architecte en disant : je vous mets en garde, la sécurité n 'est pas respectée, c'est très important. La première chose que je fais, je dis "vous me mettez tout de suite les protections", et j'envoie un fax à l'architecte. D'abord pour me couvrir si jamais il y a un ouvrier qui tombe, ...

Bien-sûr

il se tue. La vie d'un homme, ça n'a aucun prix, c'est dramatique, la catastrophe. Une mort, ça serait dramatique pour moi. Je suis responsable, même si j'ai un architecte, même si j'ai un responsable de sécurité, donc j'envoie immédiatement un fax à l'architecte pour me couvrir en disant "Je vous l'ai déjà dit il y a déjà 4 jours, je vois qu'aujourd'hui, on ne respecte pas les normes de sécurité et veuillez immédiatement contacter le responsable d'une entreprise de maçonnerie".
euh... donc il y a une foule de choses comme ça que je vois.
C'est comme un paquebot un hôtel, si vous voulez. Il faut veiller aux machines est-ce qu'elles tournent bien, est-ce qu'il y a suffisamment de gasoil, d'eau douce, est-ce que le niveau des frigos pour l'alimentation est bon, est-ce que la météo est bonne, est-ce qu'il n'y a pas de problème technique, euh, est-ce qu'il n 'y a pas d'avarie.

C'est intéressant parce que ce matin, vous ne pensiez par forcément avoir ce problème à régler et ...

C'est quant même, euh si vous voulez, je considère que ... en fait c'est la vie de ... vous avez quand même 15 personnes qui travaillent autour de ce trou, il y a 11 niveaux, mais je vais vous dire, les ouvriers sont inconscients.

Ils ont tellement l'habitude

Oui, ils ont tellement l'habitude - les casques, ils mettent les casques quand l'architecte est là, sinon ils ne mettent jamais leurs casques, parce que ça les gêne, il fait trop chaud... et un accident arrive vite et quand il arrive, c'est la catastrophe

Donc, cette préoccupation, elle ne sort jamais de votre agenda, règlements de divers problèmes de gestion courante, elle ne sort jamais.

Non, si vous voulez, si je veux pas la voir, j'ai qu'à aller me promener rive droite, rive gauche, aller faire les antiquaires, les galeries de tableaux. Dès que je rentre dans l'hôtel, ça y est, les clients, le personnel, je vois des choses qui... un cendrier qui est en train de ... une ampoule qui manque, voilà c'est plus fort que moi

Ce sont toujours des contraintes, c'est toujours imposé par des contraintes

Oui

Et les travaux, c'est aussi imposé par une contrainte

Non, c'est dans l'optique à long terme pour ne pas se retrouver à avoir tout l'hôtel à refaire, on le refait petit à petit. Il faut que chaque année on investisse, je ne peux pas fermer l'hôtel donc pour bien maintenir l'outil de travail en bon état

D'accord, il n'y avait rien qui ne nécessitait...

Il n 'y avait pas d'urgence extrême, mais ça avait besoin d'être refait. On avait un problème d'ascenseur, on a pris le taureau par les cornes et on le fait en ce moment. On a crée 4 ascenseurs

Très bien, alors le mardi : étude la réorganisation de l'ensemble de la comptabilité, ça émane d'une contrainte

Alors, là, je dirais que la contrainte, bon, il y a l'histoire de l'euro qui est là et on ne peut pas y échapper. L'an 2000 aussi, ça arrive vite. On s'est déjà... depuis pas mal de mois, on a fait ce qu'il fallait, mais on a modifié, au niveau de la paie, on va confier à une entreprise la gestion de la paye parce que ça devient un petit peu compliqué, et on va sous-traiter. Les débiteurs, on a modifié un peu dans notre organisation, parce que c'était pas très bien organisé.

D'accord, donc là, c'est lié à un évènement exceptionnel l'arrivée en 2000, et c'est pas sorti définitivement de votre agenda, vous allez sûrement y revenir

Non, non, non, c'est latent. Il y a des choses qui sont décidées, qui vont se décider encore et qui vont être mises en œuvre

D'accord, très bien, ici aussi vous avez des interactions avec vos collaborateurs et votre personnel?

Oui, ceux qui sont concernés par la comptabilité le service des débiteurs euh, c'est avec eux que j'ai fait cette réunion et aussi l'expert comptable

Bien, d'accord. Après il y a la préoccupation de la blanchisserie, son maintien ou sa fermeture.

Voilà, si vous voulez, j'ai deux employées qui partent à la retraite - la chef lingère et la n°2, la n°3 reste. On a un certain nombre de machines à changer dans cette blanchisserie, donc on s'est dit, tiens on va voir si on a cette opportunité de ces départs en retraite de faire une étude pour voir si vraiment aujourd'hui c'est quelque chose de rentable et puis aussi, sachant que les 35 heures vont arriver et qu'il va falloir en tenir compte bien sûr parce qu'il y a quand même 3 personnes qui travaillent. Ces trois personnes vont travailler 4 heures de moins par semaine, donc 3 x 4 = 12 heures de moins donc c'est un travail manuel la blanchisserie, 12 heures de travail en moins par semaine, çà m'oblige à peut-être embaucher quelqu'un à mi temps, donc on a fait une étude du marché, elle est terminée. Il s'avère que ce n'est pas rentable, donc on a décidé, on va décider cette semaine à la fin de l'année de fermer cette blanchisserie et de sous-traiter auprès d'un blanchisseur

Vous y aviez déjà pensé et vous ne pouviez pas le faire tant qu'il y avait ces 3 personnes, ça vous donne un peu l'occasion

Voilà, ce sont des gens exceptionnels, des gens de très grande qualité

Ca vous donne l'occasion de traiter le problème et de voir que c'est pas rentable

Voilà, si on était en Amérique, on aurait pas attendu le départ en retraite du personnel. On aurait fait le calcul, c'est pas rentable, on arrête la semaine prochaine. Madame vous terminez à la fin de la semaine. En France, on ne fait pas comme ça. Ici on est à l'hôtel BEDFORD et on ne fait pas forcément comme on fait dans d'autres hôtels à Paris. Moi, je fais les choses en douceur. J'aime pas les coups de théâtre, j'aime bien les choses préparées. Quand je vois quelque chose d'un peu difficile, je prépare le terrain, j'avance, je démine et j'avance, voilà.

Alors, c'est connu?

Je ne le cache pas. Je fais une étude avec la gouvernante qui est responsable de ce service, la comptable aussi qui avait des chiffres à nous donner, donc on a fait cette étude ensemble, et euh, bon il s'avère que ... parce que lorsqu'on fait une étude, il y a les investissements des machines, il y a l'énergie qui est importante donc les salaires et les charges, il y a, euh... et puis ça va aussi nous libérer pas

mal de place que l'on va utiliser pour faire peut-être des petits bureaux qu'on louera à la clientèle.

La réunion des chefs de service, c'est quelque chose de routinier

Alors c'est quelque chose qui n'était pas trop prévue, puis j'avais un peu de temps, donc je l'ai fait. On a fait le point sur euh...

Ce n'est pas quelque chose de routinier que vous prévoyez de faire une fois par semaine

C'est de temps en temps, quand il le faut. Vous savez, on sent, dès que vous délaissez parce que vous êtes pris par autre chose, vos employés se sentent aussi un peu abandonnés. Le rôle d'un dirigeant c'est aussi de maintenir la motivation, d'aller les voir, leur parler, voilà. Il ne faut pas qu'ils se disent, tiens, on est en train de m'oublier

Cette préoccupation, je l'ai revue le lendemain

Ah, oui, excusez-moi, non je me suis trompé

Je m'étais demandé si c'était la même préoccupation décisionnelle

Non, non, non, ce ne sont pas les mêmes chefs de service, mardi, c'était avec le chef de réception, la gouvernante (cherche dans son agenda) et puis le concierge

Donc c'est une autre préoccupation décisionnelle, elle est terminée ?

Oui on a fait le point, on a parlé des problèmes et puis ....

On peut dire qu'elle est complètement sortie de l'agenda jusqu'à ce qu'il y ait une autre réunion ?

oui, je dirais qu'une fois tous les 15 jours ou toutes les 3 semaines, comme ça je fais une réunion des chefs de service pour euh...

On peut dire que cette préoccupation émane de vos choix personnels ou est liée à des contraintes

Je dirais qu'il y a mon choix personnel, parce que je sais qu'il faut la faire, je ne peux pas vous dire pourquoi, il faudrait qu'un psychiatre vienne m'analyser mais il y a des choses qu'on sent comme ça. Quand les gens sont un peu énervés, on va se réunir, ça va les calmer, on discute calmement, ils prennent du recul et ils repartent. Mais c'est quelque chose au feeling un peu, on sent ou on ne sent pas

Est- ce que parfois au cours de ces réunions, vous parlez de choses que vous aimeriez faire mais finalement vous vous rendez compte que vous ne pouvez pas le faire parce que vous voyez les réactions

Ah oui, oui, oui, Je dois dire que ces réunions sont très ouvertes. On peut tout dire vraiment, moi j'essaie de les mettre en condition, qu'ils comprennent qu'on peut parler de tout, on est très ouvert. Au contraire, moi tout ce qui est pour le bien de l'hôtel... Si demain, les clients voulaient des chambres noires, et bien on peindrait les chambres en noir. Ceci dit, j'imprime quand même ma marque dans l'hôtel. Vous savez un commerce, c'est un commerce aussi un hôtel. Une pharmacie, c'est une femme qui a son cœur, un côté humain. Il faut que je réponde bien à la demande du client. Un boucher, c'est pareil, c'est un homme qui ...et dans un hôtel on touche à la vie privée des gens, ce côté est très très important, très très important.

D'accord, donc c'était une préoccupation qui est entrée le mardi et ressortie le mardi

Oui

Pareil pour les chefs de service de la restauration

Oui

Entrée mercredi, sortie mercredi

Oui, oui, bon il y a eu quand même des décisions prises qui vont impliquer des... mais je dirais que nous avons fait le point, on a apporté quelques modifications, chacun a pu dire les problèmes qu'il rencontrait.

Ca ne devrait pas réapparaître

Non, c'est excellent de faire ces réunions avec les chefs de service parce que ces services travaillent ensemble. Le chef de cuisine et le maître d'hôtel travaillent ensemble et souvent pendant le service de la restauration, il y a des tensions, des coups de feu, il y a des clients qui sont pressés et de se voir ensemble, quelque part, ça fait du bien. Si on ne le faisait pas il y aurait une barrière entre les deux et, alors qu'il faut travailler en collaboration. On doit tous ramer à la même vitesse et dans le même sens si on veut que ça marche bien, donc c'est très important.
Et puis les chefs de service, il faut bien leur faire comprendre qu'ils sont chefs de service qu'ils sont responsables de leur service donc c'est eux qui sont directement le chef d'orchestre, dans euh....Ils sont plus compétents que moi, je dirais, dans leur service. Le chef est plus compétent que moi en cuisine. Moi, je ne suis pas capable de tenir la cuisine. J'ai fait des stages en cuisine, mais je ne suis pas capable de tenir une semaine la cuisine de BEDFORD.

Donc, ça émane toujours de vos choix, volontés, intentions et il peut y avoir au cours de ces réunions euh... comme vous le disiez tout à l'heure, vous pouvez ne pas faire quelque chose parce que vous sentez que les réactions, euh...

Oui il y a des choses qu'on aimerait faire et qu'on ne peut pas faire parce que ... pour de multiples raisons.

Le problème des 35 heures, cette préoccupation n'est pas apparue ce jour là j'imagine, c'est la 1ère fois que ...?

Non, on s'est déjà penché dessus mais on s'aperçoit que tout est encore trop tôt pour l'instant. Aujourd'hui, on n'a pas toutes les données pour pouvoir, euh...

D'accord, donc elle est sortie de votre agenda décisionnel le mercredi, mais elle n'est pas sortie définitivement bien sûr

Non, non, c'est quelque chose qui est un petit peu en attente. En disant toutes les décisions... vous voyez la blanchisserie, j'ai pris la décision mais les 35 heures me poussent un peu à la fermer. C'était pas un élément décisif. C'est pas à cause des 35 heures que je ferme la blanchisserie, je la ferme parce que j'ai deux personnes qui partent à la retraite. Il est plus souhaitable de sous-traiter et les 35 heures viennent nous inciter à dire, il faudrait embaucher quelqu'un en plus, donc ça a un coût.

Quand vous avez ces réflexions et discussions sur le problème des 35 heures vous en informez les gens ?

Moi j'en informe le personnel 2 fois par an. Je vois tous mes employés 1/2 heure chacun dans mon bureau. Je leur parle des 35 heures. Je leur dis qu'on appliquera les textes. Le problème c'est qu'on ne sait pas aujourd'hui exactement et puis on a reçu un fax du Syndicat français de l'hôtellerie qui a reçu un fax des Services de Martine Aubry disant qu'effectivement les 35 heures posaient un problème pour l'hôtellerie et la restauration. L'étude n'est pas terminée.

Et cette préoccupation n'était pas prévue le matin, vous vous souvenez pourquoi?

Je pense que c'est parce que j'avais un moment de disponible dans la journée, mais c'est quelque chose que j'avais l'intention de faire. Le problème des 35 heures il faut en parler ouvertement. Les gens regardent la télévision, ils sont informés. Ce qui les intéresse, c'est comment ça va se passer dans leur domaine. C'est normal, c'est leur préoccupation, donc il faut les informer pour les rassurer, pour leur dire qu'on n'a pas oublié, on est conscient, mais pour pouvoir décider, il faut qu'on ait toutes les données.

Le jeudi, on voit réapparaître les problèmes des travaux. Je vais sûrement voir réapparaître cette préoccupation au cours du mois mais pas forcément à la même place. Elle était n°2, là elle passe en n°1. Est-ce que vous avez une idée de pourquoi ça peut évoluer?

J'aurai pu rien mettre à cette place mais il est important de suivre de très près ce qui se passe au niveau des travaux, parce que ça a beaucoup d'incidences sur les clients et tout l'hôtel, mais, euh... c'est vrai que c'est plus important, c'est quand même très important. Si on néglige, une erreur vient très vite. Une cloison mal posée... il y a une multitude de détails... et moi j'aime les choses très rigoureuses. Vous voyez cette pièce, par exemple, on est bien dedans parce qu'il y a une certaine cohérence, aucune couleur agressive, tout est calme, il y a une symétrie, les appliques sont exactement dans les axes, il y a des tableaux. Les clients ne s'en aperçoivent pas mais pour se sentir bien, il faut qu'il y ait quelque chose qui se passe. Tout a été dessiné, tout est pensé.
Dans les salles de bain, les robinets, les prises de courant sont dans les axes des carreaux, au milieu d'un carreau. Les joints du carrelage ont été dessinés. On ne met pas un robinet qui sort comme çà n'importe comment. Je vais vous dire qu'au début les carreleurs me disaient vous êtes fou monsieur BERRUT. Aujourd'hui, ils ne peuvent pas faire autrement, je leur dis, vous avez eu de la chance d'avoir un client difficile, vous avez progressé et moi j'ai de la chance d'avoir des clients difficiles, voilà

Les problèmes de gestion courante reviennent. On en a déjà parlé. On passe au vendredi : réunion avec l'Expert Comptable. C 'est la même chose, et la préparation des réunions de la semaine ce sont des choses que vous faites tous les vendredis?`

Oui, je fais un peu le point, je prends mon carnet, je regarde les rendez-vous que j'ai et je me dis tiens il faudrait que je vois le chef de cuisine ou la semaine prochaine il faut que je vois .... aujourd'hui, par exemple, j'ai un rendez-vous avec mon Avocat où je vais passer l'après midi avec lui pour cette histoire de Société Immobilière, mon procès avec le Front National.

Très bien, donc on peut dire que c'est une préoccupation qui apparaît le vendredi et disparaît le vendredi

Là, c'était un peu exceptionnel car je prépare un peu cette séance au Tribunal.

Cette préparation de réunion de la semaine prochaine sera liée avec

Avec plusieurs choses oui

c'est quelque chose qui émane de votre volonté, mais

C'est lié à des contraintes, ah oui

Et donc ça va vous obliger à traiter des problèmes que vous n 'auriez pas forcément voulu traiter, mais vous êtes obligés de le faire parce que...

Oui, il y a des contraintes, on ne peut pas y échapper donc on les note, il faut y réfléchir, voir comment on va .... Il y a tout un travail de réflexion. Je veux dire que même chez moi je continue à penser, moi je suis en immersion totale, je suis comme si j'étais dans un couvent, parce que j'aime mon métier, chez moi, je pense, voilà. J'ai un grand défaut, c'est que lorsque j'ai un problème sérieux, je ne peux pas l'enlever de ma tête. Vous voyez, par exemple, ce soir je vais à l'Opéra, je ne vais rien entendre, je suis incapable d'entendre, je suis complètement dans mon problème. Je connais des gens qui ont des problèmes et qui vivent avec eux, mais moi quand j'ai un problème, je ne lâche pas, je ne lâche jamais

Et ce soir vous n 'allez rien entendre à cause de ...

Non, ce soir, je ne vais pas à l'Opéra (rires) malheureusement.

Il y a des préoccupations manifestes que vous traitez la journée, il y en a qui sont latentes qui ne disparaissent pas définitivement de votre agenda, et je me demande s'il y en a d'autre que vous n'auriez pas notées ici ?

Oui, je pense que tout dirigeant a des choses, je dirais, cachées. Il y a des choses dont il ne peut pas parler, il y a des choses qu'il ressent. Il y a des choses qu'on ne peut pas dire aux employés, on ne peut pas tout dire. Vous voyez je vous ai parlé de L'ISF, bon je vous en parle mais je ne peux parler à une femme de chambre de l'ISF. Il y a des choses, euh, et puis il y a des choses qui ne sont pas encore bien définies. On a des idées, des intentions, mais le temps fait un travail formidable. Moi, j'aime bien avoir du temps, le temps efface les choses mauvaises. Moi j'ai des idées et puis parfois avec un peu de temps, on s'aperçoit que ça ne tient pas la route, que ce ne sont pas de bonnes idées, donc, il faut être méfiant. Il faut pas lancer des choses comme ça même un peu folles, euh..., il y a des choses qui s'affirment et qui confortent que ça peut être une idée intéressante de poursuivre. Donc, il y a des choses comme ça dont on ne parle pas si vous voulez comme dans un couple, on ne dit pas tout à son mari ou à sa femme. Il y a des choses qu'on ne dit pas, je ne sais pas, c'est comme ça, c'est ... c'est pas un manque de confiance, mais c'est trop tôt peut-être, mais il n'y a rien de mystérieux.

Vous ne cochez jamais, je peux arrêter de traiter cette préoccupation si je le désire, pourquoi ?

Alors là, j'ai peut-etre pas ....

De manière générale

Quand j'ai des préoccupations je vous dis, je ne lâche pas

C'est dans votre personnalité, donc

Oui, quand j'ai un problème, il faut que je m'y attaque. Je le prends et je ne le lâche plus. Je donne parfois aux problèmes une importance qu'ils ne méritent pas, je leur donne parfois trop d'importance. Par exemple, la nuit, quand je pense à un problème, j'aggrave. Quand on se réveille, tout se calme et finalement on s'aperçoit que c'est pas...

Y a-t-il des préoccupations qui sont nées de contraintes, que vous n'avez volontairement pas inscrites dans votre agenda décisionnel, que vous ne traitez pas, pour des raisons diverses. Est-ce que vous vous rappelez de cas comme ça?

Si on a une contrainte, on ne peut pas y échapper ou alors ce serait une faute professionnelle grave. Si on néglige la contrainte ... alors c'est vrai pour certains problèmes, parfois on dit il est urgent d'attendre. On laisse les choses évoluer pour voir comment ça va se passer avant d'agir... La contrainte n'est pas suffisamment marquée parfois ça arrive. On attend que les choses évoluent et on se dit : on a bien fait d'attendre, ou alors on a des ratés aussi parfois, on se dit "j'aurais dû" ...

Quand il y a des choses imposées, il arrive que vous ne les traitiez pas immédiatement

Oui, oui, oui

J'aimerais aussi savoir si il y a des préoccupations décisionnelles qui émanent de vos intentions, volontés, choix personnels que vous auriez aimé traiter mais que vous n'avez pas inscrites pour diverses raisons

Parfois il y a des choses qu'on veut faire, mais là aussi pour bien faire passer les choses, pour mettre tous les atouts dans son jeu, il est très important ... Par exemple, quand vous avez une remarque sérieuse à faire à quelqu'un, il faut choisir le bon moment, peut-etre préparer un peu le terrain, ce qui compte c'est le résultat. Parfois, le message passera moins bien qu'à d'autres moments donc il y a un côté psychologique - environnement qui est très important

On peut dire que ces préoccupations sont à la fois latentes, et ....

Oui, oui, parfois, ça dure un petit bout de temps

J'ai une dernière question d'ordre général. A votre avis à partir de quand une situation, un évènement, un problème devient une préoccupation décisionnelle

Vous voulez dire, à quel moment on prend conscience

Oui, quand vous dites-vous : c'est important, j'y alloue des ressources

Si vous voulez, il y a des choses qui naissent et puis on a un jugement sur des choses qui vous arrivent et c'est là où on doit agir. C'est là où il faut juger si c'est important, toujours avec cette optique globale que l'on doit avoir : je dois m'en occuper maintenant car ça aura des incidences sur autre chose.

J'ai une case : PD liée à une crise. Est-ce-que vous avez l'impression parfois de traiter des crises et qu'appelleriez-vous crise ?

Une crise, ce serait quelque chose par exemple de technique comme plus d'eau chaude, alors là, on laisse tout tomber, et on traite. J'ai rarement des crises. On a eu une crise terrible lors des attentats à Paris. A chaque bombe qui explosait, nous avions 500 annulations. C'était dramatique et là, il fallait gérer. Moi, je n'ai pas licencié mes employés. Je leur ai dit : vous allez lessiver les salles de bain, on va faire des tâches autres. Mais les crises, c'est plus des choses techniques.

ANNEXE 3

Analyse du Questionnaire

Semaine 1 PDG PME 1

Les codes utilisés dans ces tableaux sont explicités en Annexe 4 : Liste des codes

Analyse Questionnaire 1 – semaine du 04 octobre 1999
PDG PME 1

LUNDI 04 OCTOBRE 1999

PD1 : rendez-vous avec le conseil juridique : modification de structures juridiques, compte tenu des incidences fiscales et patrimoniales

ORDRE :	
TYPE :	**MT**
ORIG :	
DIM :	**MAN ACT**
NAT :	**NCRISE NURG NOPP NMEN**
INTDPT :	**NINTDPDT**
CARACT :	**ENG PLAIS NFAIS NFAM NCPTCE**
CONSTR :	**NINT**

conscient depuis 2 ans
ORIG ?
NINT
ENTREE ?
SORTIE ?

PD2 : rendez-vous avec l'architecte afin de faire le point sur les travaux en cours et futurs (BEDFORD)

ORDRE :	
TYPE :	**CT**
ORIG :	
DIM :	**MAN ACT**
NAT :	**NCRISE NURG NOOP NMEN**
INTDPT :	**NINTDPDT**
CARACT :	**PLAIS NFAIS NFAM NENG NCPTCE**
CONSTR :	**NINT**

ORIG ?
NINT
ENTRTEE ?
SORTIE ?

PD3 : règlements de divers problèmes de gestion courante

ORDRE :	
TYPE :	**CT**
ORIG :	**PDI**
DIM :	**ACT MAN**
NAT :	**NCRISE URG OPP**
INTDPT :	**NINTDPT**
CARACT :	**NPLAIS NFAIS NFAM NENG NCPTCE**
CONSTR :	**NINT**

PDI
NINT
URG
ENTREE ?
SORTIE ?

MARDI 05 OCTOBRE 1999

PD1 : étude de la réorganisation de l'ensemble de la comptabilité - (paye, débiteurs etc) pour les deux hôtels (euro et an 2000)

ORDRE :	
TYPE :	**CT**
ORIG :	
DIM :	**ACT MAN**
NAT :	**NCRISE NURG NOPP NMEN**
INTDPT :	**NINTDPDT**
CARACT :	**PLAIS NFAIS NFAM NENG NCPTCE**
CONSTR :	**NINT**

conscient depuis 1 an
ORIG ?
ENTREE ?
SORTIE ?
NINT

PD2 : mise en place d'un tableau de bord concernant notre blanchisserie - étude de rentabilité (maintien ou fermeture de cette blanchisserie)

ORDRE :	
TYPE :	**MT**
ORIG :	
DIM :	**MAN ACT**
NAT :	**NCRISE NURG OPP**
INTDPT :	**NINTDPDT**
CARACT :	**PLAIS NFAIS NFAM NENG NCPTCE**
CONSTR :	**NINT**

conscient depuis 6 mois
ORIG ?
ENTREE ?
SORTIE ?
NINT

PD3 : réunion avec les différents chefs de service

ORDRE :	
TYPE :	**CT**
ORIG :	
DIM :	**ACT MAN**
NAT :	**NCRISE NURG NOPP NMEN**
INTDPT :	**NINTDPDT**
CARACT :	**NFAIS NFAM NENG NCPTCE NPLAIS**
CONSTR :	**NINT**

NINT
ORIG ?
ENTREE ?
SORTIE ?

PD4 : règlements de divers problèmes de gestion courante

ORDRE :	
TYPE :	**CT**
ORIG :	**PDI**
DIM :	**ACT MAN**
NAT :	**NCRISE URG OPP**
INTDPT :	**NINTDPT**
CARACT :	**NPLAIS NFAIS NFAM NENG NCPTCE**
CONSTR :	**NINT**

PDI
NINT
URG
ENTREE ?
SORTIE ?

MERCREDI 06 OCTOBRE 1999

PD1 : réunion avec les chefs de service de la restauration

ORDRE :	
TYPE :	**CT**
ORIG :	
DIM :	**ACT MAN**
NAT :	**NCRISE NURG NOPP NMEN**
INTDPT :	**PLPD**
CARACT :	**FAIS PLAIS NFAM NENG NCPTCE**
CONSTR :	**INT**

ORIG ?
ENTREE ?
SORTIE ?
INT

PD2 : réflexion sur le problème des 35 heures - étude d'une nouvelle organisation du travail

ORDRE :	
TYPE :	**MT**
ORIG :	**PDI**
DIM :	**ACT MAN**
NAT :	**NCRISE NURG NOPP NMEN**
INTDPT :	**NINTDPDT**
CARACT :	**NFAIS NFAM NENG NCPTCE NPLAIS**
CONSTR :	**NINT**

<u>BOULEVERSEMENT</u>
NINT
PDI
ENTREE ?
SORTIE ?

PD3 : règlements de divers problèmes de gestion courante

ORDRE :	
TYPE :	**CT**
ORIG :	**PDI**
DIM :	**ACT MAN**
NAT :	**NCRISE URG OPP**
INTDPT :	**NINTDPT**
CARACT :	**NPLAIS NFAIS NFAM NENG NCPTCE**
CONSTR :	**NINT**

PDI
NINT
URG
ENTREE ?
SORTIE ?

JEUDI07 OCTOBRE 1999

PD1 : problème des travaux - sécurité, normes

ORDRE :	
TYPE :	**CT**
ORIG :	**PDI**
DIM :	**ACT MAN**
NAT :	**NCRISE NURG NMEN NOPP**
INTDPT :	**NINTDPDT**
CARACT :	**FAM PLAIS NFAIS NENG NCPTCE**
CONSTR :	**NINT**

NINT
PDI
ENTREE ?
SORTIE ?
NURG NMEN

PD2 : règlements de divers problèmes de gestion courante

ORDRE :	
TYPE :	**CT**
ORIG :	**PDI**
DIM :	**ACT MAN**
NAT :	**NCRISE URG OPP**
INTDPT :	**NINTDPT**
CARACT :	**NPLAIS NFAIS NFAM NENG NCPTCE**
CONSTR :	**NINT**

PDI
NINT
URG
ENTREE ?
SORTIE ?

VENDREDI 08 OCTOBRE 1999

PD1 : réunion avec l'expert comptable : décision de fermer la blanchisserie, notre intérêt étant de sous-traiter ce service

ORDRE :	
TYPE :	**MT**
ORIG :	**PDI**
DIM :	**MAN ACT**
NAT :	**NCRISE NURG OPP**
INTDPT :	**NINTDPDT**
CARACT :	**CPTCE FAM PLAIS NFAIS NENG**
CONSTR :	**NINT**

PDI
NINT
ENTREE ?
SORTIE

PD2 : préparation des réunions de la semaine prochaine

ORDRE :	
TYPE :	**CT**
ORIG :	
DIM :	**ACT MAN**
NAT :	**NCRISE NURG NOPP NMEN**
INTDPT :	**NINTDPDT**
CARACT :	**PLAIS NFAIS NFAM NENG NCPTCE**
CONSTR :	**NINT**

ORIG ?
NINT
ENTREE ?
SORTIE ?

ANNEXE 4

Liste des codes

Cette liste reprend les codes qui ont servi au codage des entretiens. Ces mêmes codes sont repris dans les analyses de questionnaire et dans les analyses "enrichies" de questionnaires.

Caractéristiques de la Préoccupation Décisionnelle (PD)

CODES	TRADUCTION	EXPLICATION
TYPE (type)		
CT	Court terme	
MT	Moyen Terme	
LT	Long terme	
DIM (dimension)		
REC	récurrent	PD qui revient occasionnellement
ROUT	routinier	PD qui revient de manière routinière
CONT	contingent	PD qui apparaît de manière exceptionnelle
PERM	permanent	PD permanente
ACT	actif	PD placée sur la dimension active de l'AD (au 1er rang)
PAS	passif	PD placée sur la dimension passive de l'AD (au 2è rang, ralentie, suspendue))
LAT	latent	PD ne faisant pas l'objet d'un large consensus sur son existence
MAN	manifeste	PD faisant l'objet d'un large consensus sur son existence
CACH	caché	PD cachée, totalement inconnue
NAT (nature)		
(N)CRISE	(non) crise	
(N)URG	(non) urgent	
(N)OPP	(non) opportunité	
OPPD	opportunité pour le dirigeant	
OPPO	opportunité pour l'organisation	
(N)MEN	(non) menace	
MENd	menace pour le dirigeant	
MENo	menace pour l'organisation	

CODES	TRADUCTION	EXPLICATION
ORIG (origine)		
PDI	PD imposée	PD née de contraintes
PDIi		PD née de contraintes internes
PDIe		PD née de contraintes externes
PDM	PD maîtrisée	PD née des propres choix, intentions du dirigeant
INTDPDT (interdépendance)		
PLPD	PD liée	PD liée à une autre PD
PLPDpa		PD liée à une autre PD passée
PLPDpr		PD liée à une autre PD présente
PLPDfut		PD liée une autre PD future
NINTDPDT	non interdépendance	aucune interdépendance entre PD
ORDRE (ordre)		
FIN	financier	
STRAT	stratégique	
COM	commercial	
MKG	marketing	
POL	politique	
SOC	social	
ADM	administratif	
CARACT (caractéristiques)		
(N)FAM	(non) familier	le dirigeant a déjà été confronté à une PD de ce type
(N)FAIS	(non) faisable	le dirigeant connaît la solution et a solution est disponible
(N)ENG	(non) engagement	le dirigeant s'est déjà beaucoup investi dans la PD
(N)CPTCE	(non) compétence	la PD fait partie du domaine de compétence du dirigeant
(N)PLAIS	(non) plaisir	le dirigeant prend plaisir à traiter la PD

Mouvements des Préoccupations décisionnelles (PD)

CODES	TRADUCTION	EXPLICATION
ENTR	entrées	
1ENTR	1ère entrée	la PD entre pour la 1ère fois sur l'AD
RENTR	réentrée	la PD entre une nouvelle fois sur l'AD
SORT	sorties	
SORTPROV		la PD sort provisoirement de l'AD ; elle devient passive
SORTDEF		la PD sort définitivement de l'AD

Liens Dirigeant / Univers stratégique

CODES	TRADUCTION	EXPLICATION
INT	interactions	interactions entre le dirigeant et certains acteurs
INText		interactions entre le dirigeant et un ou des acteurs externes à l'organisation
INTint		interactions entre le dirigeant et un ou des acteurs internes à l'organisation
NINT	non interactions	aucune interaction entre le dirigeant et les acteurs qui l'entourent

ANNEXE 5

Analyse "enrichie" des Questionnaires
semaine 1 PDG PME 1

Cette analyse tient compte à la fois de l'analyse des Questionnaires et de l'entretien codé.

Les codes utilisés dans ces tableaux sont explicités en Annexe 4 : Liste des codes.

Analyse Questionnaire 1 + Entretien 1 – semaine du 04 octobre 1999
PDG PME 1

personnalité du dirigeant :

-côté humain *(p.2)*
-paternaliste ; humain ; charismatique *(p.4 + 9)*
-énorme respect du personnel et grande reconnaissance envers ce personnel*(p.5)*
- grande rigueur pour satisfaire toujours le client *(p.12)*

Deux grandes priorités, permanentes *: (P.1)*

1. faire tourner l'entreprise :
-remplir l'hôtel
-louer les salles de réunion
-restauration marche bien
-satisfaire le client

interprétation :
ORIG : PDM mais peut se concrétiser en PDI
DIM : PER mais se concrétise chaque jour par :
DIM : MAN ACT ROUT ou REC ou CONT ou :
DIM : LAT PAS

2. préparer l'hôtel pour l'avenir :
-fiscalité
-social
-juridique
-patrimonial

interprétation :
ORIG : PDM mais peut se concrétiser en PDI
DIM : PER mais se concrétise chaque jour par :
DIM : MAN ACT ROUT ou REC ou CONT ou :
DIM : LAT PAS

INTDPDT : tout se rapporte à ces deux priorités *(P. 2)*

LUNDI 04 OCTOBRE 1999

PD1 : rendez-vous avec le conseil juridique : modification de structures juridiques, compte tenu des incidences fiscales et patrimoniales

ORDRE :	**avenir de l'hôtel - fiscalité**
TYPE :	**MT**
ORIG :	**PDM**
DIM :	**MAN ACT REC *(p.2)***
NAT :	**NCRISE NURG NOPP NMEN**
INTDPT :	**NINTDPDT**
CARACT :	**ENG PLAIS NFAIS NFAM NCPTCE**
CONSTR :	**NINT*(p.3)***

Commentaires :
* SORTIE provisoire *(p.3)* . PD1 devient LAT car :
-en attente des documents
-en attente de la mise en place de la décision
* CONSTR : NINT car :
-aucune incidence sur le personnel

PD2 : rendez-vous avec l'architecte afin de faire le point sur les travaux en cours et futurs (BEDFORD)

ORDRE :	**faire tourner l'hôtel - satisfaction clientèle**
TYPE :	**CT**
ORIG :	**PDM *(p.7)***
DIM :	**MAN ACT ROUT *(p.3)***
NAT :	**NCRISE NURG NOOP NMEN**
INTDPT :	**NINTDPDT**
CARACT :	**PLAIS NFAIS NFAM NENG NCPTCE**
	IDO *(p.4)* IMO *(p.4 + 5)*
CONSTR :	**INT *(p.4)***

Commentaires :
* ROLE : CTRL *(p.3)*
* sortie provisoire *(p.3 + 4)* : PD2 LAT et PAS (sauf si pb) entre deux routines car :
-on projette la suite des travaux
* CONSTR : INT car :
-visible
-audible
-touche le personnel : lui simplifie le travail

PD3 : règlements de divers problèmes de gestion courante

ORDRE :	**faire tourner l'hôtel - satisfaction client**
TYPE :	**CT**
ORIG :	**PDI** *(p.7)*
DIM :	**ACT MAN PERM** *(p.6 + 7)*
NAT :	**NCRISE URG** *(p.7)* **OPP**
INTDPT :	**NINTDPT**
CARACT :	**NCRISE NFAIS NFAM NENG NCPTCE**
CONSTR :	**IMO IMD LD** **INT**

Commentaires :
*ROLE : symbolique
*URG car :
-permet d'éviter la crise

B.U DAUPHINE

MARDI 05 OCTOBRE 1999

PD1 : étude de la réorganisation de l'ensemble de la comptabilité - (paye, débiteurs etc) pour les deux hôtels (euro et an 2000)

ORDRE :	**avenir de l'hôtel**
TYPE :	**CT**
ORIG :	**PDI *(p.7)***
DIM :	**ACT MAN CONT *(p.8)***
NAT :	**NCRISE NURG NOPP NMEN**
INTDPT :	**NINTDPDT**
CARACT :	**PLAIS NFAIS NFAM NENG NCPTCE**
CONSTR :	**INT *(p.8)***

Commentaires :
*ROLE : décision *(p.7)*
*SORTIE provisoire : PD1 devient LAT car :
-des choses vont se décider
-des choses vont être mises en œuvre
*CONSTR : INT car :
-les personnes concernées y participent

PD2 : mise en place d'un tableau de bord concernant notre blanchisserie - étude de rentabilité (maintien ou fermeture de cette blanchisserie)

ORDRE :	**avenir de l'hôtel - rentabilité**
TYPE :	**MT**
ORIG :	**PDM mais se sert d'une PDI(départs en retraite) pour faire passer une PDM (fermer pour plus de rentabilité) *(p.8)***
	MAN ACT CONT
DIM :	**NCRISE NURG OPP *(p.8)***
NAT :	**PLPDpr (35 heures)**
INTDPT :	**PLAIS NFAIS NFAM NENG NCPTCE**
CARACT :	**NINT puis INT *(p.9)* depuis la PDI (retraite)**
CONSTR :	

Commentaires :
*ROLE : décision *(p.8)*
fait passer une PDM LAT grâce à une PDI *(p.8)*
*PDM LAT : PDM non traitée immédiatement car : *(p.8)*
-pas de coup de théâtre
-préparer les choses
-faire les choses en douceur
-préparer le terrain quand quelque chose d'un peu difficile
-déminer puis avancer

PD3 : réunion avec les différents chefs de service

ORDRE :	**faire tourner l'hôtel**
TYPE :	**CT**
ORIG :	**PDM** ***(p.10)***
DIM :	**ACT MAN REC** ***(p.9)***
NAT :	**NCRISE NURG NOPP NMEN**
INTDPT :	**NINTDPDT**
CARACT :	**NFAIS NFAM NENG NCPTCE NPLAIS**
	LD ***(p.9)***
CONSTR :	**INT** ***(p.10)***

Commentaires :
*ROLE : motivation ; symbolique ***(p.9)*** ; relationnel ***(p.10)*** ; imprimer sa marque ***(p.10)***
*BOULEVERSEMENT mais PDM traitée immédiatement car :
-a eu un peu de temps ***(p.9)***
-feeling ***(p.10)***
*SORTIE définitive ***(p.9 + 10)***
*CONSTR : INT : parfois, ne peut faire ce qu'il veut ***(p.10)***

PD4 : règlements de divers problèmes de gestion courante

ORDRE :	**faire tourner l'hôtel - satisfaction client**
TYPE :	**CT**
ORIG :	**PDI** ***(p.7)***
DIM :	**ACT MAN PERM** ***(p.6 + 7)***
NAT :	**NCRISE URG** ***(p.7)*** **OPP**
INTDPT :	**NINTDPT**
CARACT :	**NCRISE NFAIS NFAM NENG NCPTCE**
CONSTR :	**IMO IMD LD**
	INT

Commentaires :
*ROLE : symbolique
*URG car :
-permet d'éviter la crise

MERCREDI 06 OCTOBRE 1999

PD1 : réunion avec les chefs de service de la restauration

ORDRE :	**faire tourner l'hôtel**
TYPE :	**CT**
ORIG :	**PDM**
DIM :	**ACT MAN REC**
NAT :	**NCRISE NURG NOPP NMEN**
INTDPT :	**PLPD**
CARACT :	**FAIS PLAIS NFAM NENG NCPTCE**
CONSTR :	**INT *(p.10)***

Commentaires :
*ROLE : décision ***(p.10)*** ; relationnel, motivation, éviter barrières entre personnel ***(p.10)*** ; faire passer un message : responsabiliser le personnel ***(p.10)***
*SORTIE définitive ***(p.10)***
*PDM non traitée car :
-de multiples raisons ***(p.11)***

PD2 : réflexion sur le problème des 35 heures - étude d'une nouvelle organisation du travail

ORDRE :	
TYPE :	**MT**
ORIG :	**PDI**
DIM :	**ACT MAN CONT**
NAT :	**NCRISE NURG NOPP NMEN**
INTDPT :	**PLPDpr (blanchisserie) *(p.11)***
CARACT :	**NFAIS NFAM NENG NCPTCE NPLAIS**
CONSTR :	**INT**

Commentaires :
*ROLE : explication (rassurer par rapport à la nouvelle organisation) ***(p.12)***
*SORTIE provisoire : PD2 devient LAT ***(p.11)***
*PDI LAT : PDI non traitée immédiatement car :
-a enfin eu le temps d'y consacrer du temps ***(p.12)***
*BOULEVERSEMENT car :
-a enfin eu le temps d'y consacrer du temps ***(p.12)***

PD3 : règlements de divers problèmes de gestion courante

ORDRE :	**faire tourner l'hôtel - satisfaction client**
TYPE :	**CT**
ORIG :	**PDI** *(p.7)*
DIM :	**ACT MAN PERM** *(p.6 + 7)*
NAT :	**NCRISE URG** *(p.7)* **OPP**
INTDPT :	**NINTDPT**
CARACT :	**NCRISE NFAIS NFAM NENG NCPTCE**
CONSTR :	**IMO IMD LD** **INT**

Commentaires :
*ROLE : symbolique
*URG car :
-permet d'éviter la crise

JEUDI07 OCTOBRE 1999

PD1 : problème des travaux - sécurité, normes

ORDRE :	**faire tourner l'hôtel - satisfaction clientèle**
TYPE :	**CT**
ORIG :	**PDI**
DIM :	**ACT MAN CONT**
NAT :	**NCRISE NURG MEN**
INTDPT :	**NINTDPDT**
CARACT :	**FAM PLAIS NFAIS NENG NCPTCE**
	IMO *(p.12)*
CONSTR :	**INT**

Commentaires :
* PRIORITÉ car :
-permet d'éviter la crise ***(p.12)***

PD2 : règlements de divers problèmes de gestion courante

ORDRE :	**faire tourner l'hôtel - satisfaction client**
TYPE :	**CT**
ORIG :	**PDI *(p.7)***
DIM :	**ACT MAN PERM *(p.6 + 7)***
NAT :	**NCRISE URG *(p.7)* OPP**
INTDPT :	**NINTDPT**
CARACT :	**NCRISE NFAIS NFAM NENG NCPTCE**
CONSTR :	**IMO IMD LD**
	INT

Commentaires :
*ROLE : symbolique
*URG car :
-permet d'éviter la crise

VENDREDI 08 OCTOBRE 1999

PD1 : réunion avec l'expert comptable : décision de fermer la blanchisserie, notre intérêt étant de sous-traiter ce service

ORDRE :	**avenir de l'hôtel - rentabilité**
TYPE :	**MT**
ORIG :	**PDM mais se sert d'une PDI(départs en retraite) pour faire passer une PDM (fermer pour plus de rentabilité)** ***(p.8)***
	MAN ACT CONT
DIM :	**NCRISE NURG OPP** ***(p.8)***
NAT :	**PLPDpr (35 heures)**
INTDPT :	**PLAIS NFAIS NFAM NENG NCPTCE**
CARACT :	**NINT puis INT** ***(p.9)*** **depuis la PDI (retraite)**
CONSTR :	

Commentaires :
*ROLE : décision ***(p.8)***
fait passer une PDM LAT grâce à une PDI ***(p.8)***
*PDM LAT : PDM non traitée immédiatement car : ***(p.8)***
-pas de coup de théâtre
-préparer les choses
-faire les choses en douceur
-préparer le terrain quand quelque chose d'un peu difficile
-déminer puis avancer

PD2 : préparation des réunions de la semaine prochaine

ORDRE :	
TYPE :	**CT**
ORIG :	**PDM** ***(P.12)*** **et PDI** ***(p.13)***
DIM :	**ACT MAN ROUT**
NAT :	**NCRISE NURG NOPP NMEN**
INTDPT :	**PLPD**
CARACT :	**PLAIS NFAIS NFAM NENG NCPTCE**
CONSTR :	**NINT**

Commentaires :
*ROLE : planifier le relationnel ***(p.12)***
*PDI LAT : PDI non traitée immédiatement car :
-réflexion préalable
mais PDI jamais négligée car -personnalité du dirigeant qui pense à n'importe quel pb jusqu'à sa résolution, ne le lâche jamais

AUTRES THEMES

PD CACH car *(p.13 + 14)*:
-ne peut le dire aux employés
-ce sont des choses que le dirigeant ressent
-des choses pas encore bien définies ; de l'ordre de l'idée, de l'intention
-savoir être méfiant
-a besoin de temps pour être certain que ce sont de bonnes idées
-trop tôt pour en parler
-rien de mystérieuse dans les CACH

LIBERTE : NFPCQV car *(p.14)*:
-lié à la personnalité du dirigeant

PDI toujours traitées car *(p.14):*
-faute grave sinon
mais parfois **PDI LAT : PDI non traitées immédiatement** car :
-il est urgent d'attendre
-laisser les choses évoluer avant d'agir pour voir comment ça se passe
-attente car contrainte pas suffisamment marquée
Par rapport à cette attente, soit satisfait, soit échec

PDM LAT : PDM non traitées immédiatement car *(p.14):*
-attente pour faire passer les choses
-attente pour mettre tous les atouts dans son jeu (LD IMD)
-préparer le terrain : ce qui compte, c'est le résultat
-psychologie - environnement

INSCRIPTION PDI dans AD : jugement du dirigeant par rapport à l'imposé *(p.15)*
inscription si PDI est un risque pour l'avenir

CRISE : on laisse tout tomber et on traite (ex des attentats) *(p.15)*
-domaine technique

CE QUI DOIT REAPPARAITRE

- travaux : rendez-vous du lundi
- pas de barrières de sécurité pour les ouvriers (mardi 12.10.99 - matin) ***(p.6)***
bouleversement :
URG
MAN ACT CONT
PDI
LD
NINT car pas le temps
-réunion avec les chefs de service (toutes les 2 - 3 semaines)
-réunion avec l'avocat (société immobilière) (mardi 12.10.99 - am)

ANNEXE 6

Matrice de justification d'existence des catégories

La deuxième colonne (PD _ acteur) indique l'auteur de la citation ainsi que la préoccupation décisionnelle concernée

Exemple : 3 _ PDG PME 1 relate les dires du PDG PME 1 à propos de sa PD3. Si le lecteur souhaite connaître l'intitulé de PD3, il lui suffit de se rapporter à la matrice des effets du PDG PME 1 ou encore au tableau du contenu de l'agenda décisionnel dans le document de thèse (tableau 6.22 pour le PDG PME 1).

Les chiffres en italique et entre parenthèses (colonne 3) renvoient à des éléments des matrices des effets.

CATEGORIES	PD _ ACTEURS	CITATIONS
PD passive qui devient PD active	3 _ PME PDG1	*(19)* ce sont des problèmes toujours traités immédiatement ; on les prend et on les traite
	11 _ PDG PME1	*(24)* je n'avais pas matière suffisante pour le sanctionner
	13 _ PDG PME1	*(29)* il vaut mieux le faire dès qu'on commence à nous questionner, il faut quand même rapidement répondre et donc là ça devient urgent
	18 _ Maire 1	*(59)* j'y pense depuis bien longtemps, mais c'est la première fois qu'il y avait ce contact
	3 _ Pdt Assoc 1	*(69)* j'ai pas attendu ce moment là, ce sont les secrétaires qui sont venues me trouver
	12 _ Pdt Assoc 2	*(96)* c'est là que ça a éclaté. Jusqu'à présent, on le gérait : écoutez, ça va bien, ramez quand même. Je pensais que ça suffirait, mais ça n'a pas suffi et ça a éclaté par une tierce personne attachée à une de ces deux personnes
	15 _ Curé 1	*(146)* la prédication, c'est une préparation qui court sur la semaine, mais le samedi, il faut que les choses se fixent
PD routinière	1 _ PDG PME 1	*(4)* on fait des travaux depuis déjà un peu plus d'un an et qui vont continuer jusqu'à la fin de l'année prochaine. Tous les lundis, j'ai un rendez-vous avec l'architecte parce que ce rendez-vous précède un rendez-vous de chantier
	28 _ Curé 2	*(151)* c'est quelque chose que je fais chaque semaine, mais à laquelle je pense un peu chaque jour, et le vendredi, je finalise
PD permanente	3 _ PDG PME 1	*(8)* elle est quotidienne, je peux la noter tous les jours. Si vous voulez, un hôtel touche à tout (…) elle ne sort jamais de mon agenda décisionnel, si je veux pas la voir, j'ai qu'à aller me promener rive droite, rive gauche

CATEGORIES	PD _ ACTEURS	CITATIONS
PD récurrente	6 _ PDG PME1	*(16)* c'est de temps en temps, quand il le faut. Une fois tous les 15 jours ou toutes les 3 semaines, je fais une réunion des chefs de service
	13 _ PDG PME1	*(27)* c'est une chose qu'on fait une fois par an parce qu'on augmente nos tarifs une fois par an
Plaisir	7 _ PDG TPE	(117) c'est ma préoccupation première celle-ci. Quand vous parliez des deux premières qui sont mon rôle, mon métier, je suis payé pour ça. L'outil de gestion de tâche, ça, c'est une vraie préoccupation que j'ai, parce que ça rentre dans ce que j'aime bien
Crise	1 _ PDG PME 2	*(30)* lié à une crise parce que impayés et des délais qui étaient pas respectés sur lesquels on s'était engagés, et j'avais pas forcément de solution
	1 _ PDG PME 2	*(34)* et ça reparle argent, donc crise
	2 _ PDG PME 2	*(36)* il y a des dérives budgétaires qui sont dues à des activités commerciales qui étaient prévues et qui n'apparaissent pas tout de suite, donc obligé de retravailler l'aspect budget parce que les résultats ne sont pas probants
	17 _ Maire 1	*(57)* voilà, tout ce qui me met en cause personnellement quand ça arrive, c'est quand même assez rare, à chaque fois que l'image de la ville est en cause, là je réagis, et alors parfois, je fais réagir par d'autres
	16 _ Pdt Assoc 1	*(82)* c'est devenu une crise parce que il se bute, et on sait pas trop par quel bout prendre le problème, parce que il s'appuie derrière un document juridique qui est contestable. La soupe monte, donc il faut essayer d'en sortir
	4 _ Maire 1	*(51)* c'est la crise du RPR, ce n'est pas une crise pour nous, c'est une crise politique

CATEGORIES	PD _ ACTEURS	CITATIONS
Crise	1 _ Pdt Assoc 2	*(86)* c'est la crise permanente, c'est pas une crise ponctuelle. C'est une stratégie de pouvoir, une stratégie d'organisation de la profession et je dois regarder effectivement comment cette profession s'organise (...) mais vous sentez bien que c'est pas des décisions oui ou non, c'est pas blanc ou noir, c'est vraiment des choses stratégiques qui se construisent (...) C'est une crise parce qu'actuellement il faut savoir qui va détenir le pouvoir
	12 _ Pdt Assoc 2	*(94)* il y a eu une crise avec une note qui m'a été faite par un de mes collaborateurs le 23 décembre en me disant que le collaborateur de mon adjoint avait été tout à fait inconvenant vis-à-vis de monsieur X dans les propos qu'il avait tenus devant des membres de la commission européenne (...) C'est une crise entre deux personnes qui laissera des traces
	15 _ Pdt Assoc 2	*(99)* il y a des gens, anciens fonctionnaires, si je peux dire, qui sont au CENELEC et qui ne comprennent pas ça. Il y a eu effectivement là une petite crise. Il a fallu dire gentiment : non, on vient de signer un accord avec votre patron, c'est pas ça, mais il faut pas non plus lui rentrer dedans pour s'en faire un ennemi et pour après, pas pouvoir collaborer ; c'est une crise permanente
	16 _ Pdt Assoc 2	*(100)* c'est une crise parce que si jamais effectivement ces premiers documents sortaient, les journalistes spécialisés s'en empareraient et diraient : regardez, on a lancé ce développement, mais tel pays dit que c'est pas rentable. voilà, c'est une crise latente
	1 _ Pdt assoc 2	(108) c'est pour aller repérer où sont les wagons. il y a différents systèmes qui s'opposent : soit les systèmes au sol un peu classiques, soit les futurs systèmes satellites, etc ... ça pose aussi des problèmes de compétition parce que il ne faut pas que la France sache où sont les wagons de la Bundesbahn (...) C'est effectivement une crise assez permanente
	9 _ PDG TPE	*(119)* c'est une crise financière, c'est-à-dire que vous avez à gérer quelque chose qui n'était pas prévu, qui peut mettre en péril une société sur une période difficile, ça veut dire que vous pouvez vous mettre en mauvaise relation avec votre banquier, avec votre fournisseur. C'est plutôt une crise financière qui peut être mal gérée, mal vécue par les gens qui travaillent dans l'entreprise et qui s'occupent de ce sujet là

CATEGORIES	PD _ ACTEURS	CITATIONS
Crise	11 _ Curé 1	*(147)* il y a une équipe régionale en place depuis un an, et pour des raisons que nous ignorons, Monseigneur Lustiger a demandé au responsable régional en place depuis 1997 de ne plus assurer cette responsabilité. On a vécu un moment de crise où il n'y avait plus de responsable
	9 _ Curé 1	*(151)* on a fait un projet pour les 18-30 ans qui nous coûte quand même 85 000 francs, je crois qu'on a un très bon projet. Il est gêné parce que on s'est rendu compte que l'éditeur s'était trompé sur une fiche
	2 _ Curé 2	*(154)* il y a eu un conflit entre l'architecte et le chapelain. J'ai été appelé pour essayer de trouver une solution immédiate. Pour moi, c'est une crise
Menace	1 _ PDG PME 2	*(35)* ah oui, menace parce que on s'était engagé à donner des choses et on les avait pas fournies
	3 _ PDG PME 1	*(9)* par exemple, mes ouvriers ne mettent jamais leur casque, et un accident arrive vite, et quand il arrive, c'est la catastrophe
	16 _ Pdt Assoc 1	*(81)* dans les oppositions, il y a toujours un aspect un peu désagréable, de gens qui perdent un peu de vue l'esprit du club, enfin, bon, qui menacent de démissionner (...) Il faut convaincre, expliquer, c'est toujours embêtant
	9 _ Pdt Assoc 2	*(92)* c'est au sens, il fallait signer avent le 31 décembre, la menace est claire
	13 _ Pdt Assoc 2	*(97)* la France a encore relativement fermé l'ouverture à la concurrence, donc la question stratégique est de se poser et de dire : est-ce-qu'on ouvre la porte à ces nouvelles compagnies alors qu'elles viennent concurrencer les membres existants de l'association2 ou est-ce-que, au contraire, on les fait un peu patienter, et à chaque fois, c'est une question particulière
	16 _ Pdt Assoc 2	*(101)* ce système commun qui est pratiquement défini techniquement, on est en train de regarder quelles sont les applications et les bilans économiques. et ces bilans économiques sont en train de se faire, mais comme partout et c'est humain, ceux qui ne veulent pas de ce système trouvent que ces bilans sont mauvais

CATEGORIES	PD _ ACTEURS	CITATIONS
Menace	16 _ Pdt Assoc 2	*(102)* je leur demande quel est le dysfonctionnement qui fait qu'on a lâché ça, et est-ce-qu'on n'a pas lâché autre chose que je ne sais pas, ce qui serait encore plus grave
	18 _ Pdt Assoc 2	*(105)* il se trouve qu'en Hongrie, il y a déjà 2 réseaux, un réseau national, et un privé. et ces deux réseaux se font une espèce de guerre latente et ils sont très heureux quand effectivement la guerre, ils peuvent l'exprimer sur un tiers
	18 _ Pdt Assoc 2	*(106)* j'avoue que ne pas bien traiter avec lui, il peut me fiche le pataquès sur une réunion. Je le respecte beaucoup mais l'association2 n'est pas le terrain de jeu de leurs différents
	10 _ Pdt Assoc 2	*(111)* le directeur de la division monde est un indien. Vous imaginez, vis-à-vis de tous ses patrons, ils auraient dit : l'association2 est incapable (...) Je ne me voyais pas annuler le séminaire 5 jours avant
	18 _ Pdt Assoc 2	*(112)* j'ai compris qu'ils se servaient de moi pour régler ou mettre à jour des problèmes intérieurs. Ils se sont servis de moi pour montrer qu'il y a un furoncle, mais moi, je ne veux pas paraître la cause du furoncle
	3 _ Maire 2	*(122)* vous avez une entreprise qui a été lauréat d'un marché. Elle doit réaliser les travaux. Au-delà d'un certain retard, elle a des pénalités. Mais, les pénalités, ça règle pas le problème. J'ouvre la salle normalement le 22, et ma couverture en cuivre ne sera pas faite avant mai ou juin ou juillet. J'ai un centre qui n'est pas fini, avec des échafaudages qui vont perdurer, donc j'ai pas la solution, et elle n'existe pas la solution
	40 _ Maire 2	*(130)* le propriétaire du terrain qui veut faire un immeuble qui m'intéresse parce que ça me permet de loger des gens, si lui, prend du retard, moi, je prends du retard pour régler mes problèmes de sortie de logements sociaux
	11 _ Curé 1	*(144)* on est dans un milieu un peu compliqué. Là on touche à des budgets qui sont de plusieurs millions de francs. (...) J'ai reçu plusieurs délégués de diocèses parce que ça commençait à être une vraie menace d'explosion de l'équipe

CATEGORIES	PD _ ACTEURS	CITATIONS
Menace	11 _ Curé 1	*(148)* on prend du retard, il y a du flou qui s'accumule et ne plus on arrive dans un fonctionnement où des logiques s'affrontent, se croisent et font que ça devient difficile. C'est pas le phénomène de l'argent le problème, mais quand on a parlé de l'argent, du coup, des choses ont éclaté sur des non-dits depuis 6 mois
	22 _ Curé 1	*(150)* c'est lié en plus à une menace car on sent bien qu'on a essayé un nouveau truc et ça n'a pas marché et si on veut que l'équipe continue à vivre et qu'elle soit féconde …
Urgence	11 _ PDG PME1	*(21)* c'est pas vraiment une crise mais c'est quand même urgent parce que on est pris par les événements et si j'attends trop, ça amortit un petit peu ma réaction et je veux que les gens sachent qu'il y a des bornes qu'il ne faut pas dépasser
	1 _ maire 1	*(48)* c'est important même personnellement parce que je ne m'étais pas présenté contre lui à la dernière élection, et dans le cas où la loi passerait … et alors donc je voulais savoir exactement ce qu'il pensait
	16 _ Pdt Assoc 1	*(79)* les candidatures, on n'aime pas les laisser traîner, si vous voulez. Quand quelqu'un a posé sa candidature, on ne peut pas attendre des mois pour lui dire, écoutez, cher monsieur, on est désolé
	10 _ Pdt Assoc 2	*(110)* j'ai eu à remplacer un orateur. Je lui ai dit : "écoute, c'est pas possible, qu'est-ce-qu'ils vont penser". Là, je ramais, d'où l'urgence
	28 _ Pdt Assoc 2	*(114)* le Président plus le vice président de la commission fret qui disparaissent , c'est dur, mais c'est bon, le français reste, …
	4 _ PDG TPE	*(120)* ba oui parce que à un moment donné, les gens qui sont en face de vous accélèrent, donc vous devez commencer à avancer, à essayer de finaliser les choses
	3 _ Curé 2	*(152)* oui, c'était devenu urgent parce que l'échéance est là. On ne peut pas faire attendre l'éditeur

CATEGORIES	PD _ ACTEURS	CITATIONS
Opportunité	5 _ PDG PME1	*(13)* j'ai deux employées qui partent à la retraite (…) donc on s'est dit, tiens on va voir si on a cette opportunité de ces départs en retraite de faire une étude pour voir si vraiment aujourd'hui c'est quelque chose de rentable
	1 _ Maire 1	*(47)*c'est pas du tout prévu à l'avance (…), c'est vraiment l'opportunité complètement imprévisible, et la chance qui veut que j'ai une réunion l'après-midi où j'ai des chances de le voir
	3 _ Maire 1	*(50)* c'est aussi une opportunité. J'ai en tête ce problème de sécurité qui lui est latent, et chaque opportunité où je rencontre des gens, c'est de glisser 2, 3 mots sur la sécurité
	5 _ PDG PME1	*(15)* je dirais qu'il y a mon choix personnel, parce que je sais qu'il faut faire la réunion, je ne peux pas vous dire pourquoi (…) il y a des choses qu'on sent comme ça
	11 _ PDG PME1	*(23)* il y a eu un peu un coup de théâtre et j'ai sauté dessus pour le convoquer (…) C'était un petit peu latent mais là il y a eu ce grand coup de théâtre
	23 _ Maire 1	*(61)* un jeune arrivant, c'est intéressant de les rencontrer, et puis celui-là a envie de nous aider dans la gestion de la ville
	1 _ Pdt Assoc 1	*(75)* il est demandé à chaque club de faire, s'ils en ont envie, des propositions de modification, d'évolution, donc, moi, je voudrais que le club de Paris participe à ce travail et élabore des propositions
	4 _ PDG PME 2	*(44)* ça tombait très bien par rapport à des choix dans le cadre de l'organisation où Statilogie devait reprendre une certaine autonomie commerciale, donc ça tombait très bien

CATEGORIES	PD _ ACTEURS	CITATIONS
Opportunité	17 _ Pdt Assoc 2	*(104)* jusqu'à présent, avec cet organisme, on avait une collaboration assez éloignée. Maintenant, avec la présence de ce garçon, on a pris la décision avec mon collaborateur indien qui dirige la division monde de se montrer. (…) On a décidé stratégiquement de se réimplanter un peu là maintenant qu'il va y avoir une plus grande compréhension, ouverture, et c'est pas seulement un repère, j'allais dire d'aspect politique
	4 _ PDG TPE	*(116)* aujourd'hui, la préoccupation, c'est d'organiser et de faire prendre le virage à interblue et à mes partenaires proches, sachant que je peux pas faire prendre le virage tout de suite à Interblue pour des tas de raisons d'organisation, de structure, de produit et de marché. Mais moi, je saisis l'opportunité pour anticiper
	8 _ PDG TPE	*(118)* je suis sur une opportunité, c'est de récupérer un local en bas de cet immeuble, ce qui me permettrait de rester ici …
	17 _ PDG TPE	*(121)* c'est une société avec qui j'essaie de m'associer qui fait du consulting, donc, je me dis que au lieu d'embaucher des consultants en interne, il vaudrait bien que j'investisse dans une société qui fait déjà ça, ce qui fait que je gagnerais du temps, ça permettrait d'avoir un responsable de département
	8 _ Curé 1	*(143)* cela a changé mon regard et ça peut amener des collaborations auxquelles je ne songeais pas du tout, que je ne pensais pas possible
	23 _ Curé 1	*(149)* l'intervention de l'évêque m'a beaucoup intéressée et a rejoint une de mes préoccupations fortes et l'a réveillée. C'est vraiment une préoccupation très forte et lancinante et qui a été réveillée grâce à cette intervention
	36 _ Curé 2	*(153)* c'est une idée qu'on avait travaillé avec le conseil pastoral mais qui n'avait pas abouti et là, c'est revenu sans qu'on le demande, par un autre biais, c'est une vraie opportunité à ressaisir

CATEGORIES	PD _ ACTEURS	CITATIONS
PDM MAN ACT	2 _ PDG PME 1	*(3)* il n'y avait pas de contrainte, c'est dans l'optique à long terme pour ne pas se retrouver à avoir tout l'hôtel à refaire
	1 _ Pdt Assoc 1	*(63)* je n'étais pas absolument obligé d'y participer, mais étant donné que c'était une réunion à laquelle le président mondial venait, qu'elle se tenait en Europe, et pas loin, à Bruxelles, qu'elle réunissait essentiellement les clubs européens, j'ai pensé que c'était très intéressant d'y être
	2 _ PDG TPE	*(115)* c'est un projet auquel je tiens beaucoup. Il y a aujourd'hui 3 ou 4 personnalités d'entrepreneurs qui s'occupent de ce projet, moi je suis toujours là derrière pour leur dire : il faut faire comme ça, parce que j'y tiens beaucoup (…) Je suis celui qui a eu l'idée de mettre ça en place, donc il y a un certain nombre de choses auxquelles je tiens
	7 _ Maire 2	*(124)* ça fait partie de ma fonction mais aussi de mes propres choix. Je pourrais dire : la sécurité, c'est l'Etat, que l'Etat se débrouille.
PDM CACH ACT	8 _ Pdt Assoc 1	*(74)* là, pas tellement non, les membres du club n'en ont pas été informé, parce que c'était des contacts, des discussions, mais enfin, maos il n'y a pas eu de décisions brillantes communes qui méritent d'être rendu publiques
	18 _ Pdt Assoc 1	*(84)* non, non, je vais en parler à une prochaine occasion en comité, mais je veux dire, non, pour l'instant, c'est purement personnel
	6 _ Pdt Assoc 2	*(90)* pas du tout, ce n'est pas du tout connu, ça, c'est mon réseau, ça
	5 _ Maire 2	(123) alors, ça, c'est totalement mon niveau, en ce sens que j'ai un collaborateur qui est directeur de cabinet des maires, qui me fait des propositions et il m'appartient de faire des choix
	8_Maire 2	*(125)* dans le bulletin municipal, que ce soit l'édito, un article de fond, ou "dites-nous,

CATEGORIES	PD _ ACTEURS	CITATIONS
		Monsieur le Maire", c'est moi qui le fais seul, donc j'assume
	20_Maire 2	
PDM CACH ACT		*(128)* c'est mes propres choix, d'abord parce que j'ai choisi de rester au RPR (...) A partir du moment où j'ai fait le choix personnel d'aller plus loin et d'être un peu de ceux qui devront décider, c'est un choix personnel, ça reste avant tout une préoccupation personnelle
	3 _ PDG PME 1	
PDI MAN ACT		*(7)* oui, il s'agit tous les jours de contraintes de gestion courante de l'hôtel
	4 _ PDG PME1	
		(11) je dirais que la contrainte, bon, il y a l'histoire de l'euro qui est là et on ne peut pas y échapper. L'an 2000 aussi ça arrive vite
	13 _ PDG PME1	
		(26) c'est le moment choisi. Je dirais, j'ai un mois ou un mois et demi. Et puis là, on a quand même des agences, des société qui commencent à nous questionner, donc ...
	2 _ Pdt assoc 1	
		(64) c'est né de mon choix personnel, oui, bien-sûr, parce que au début quand on a lancé cette idée, j'avais insisté pour qu'on essaie de faire quelque chose
	4 _ Pdt Assoc 1	
		(70) absolument, oui, ça fait partie des règles de fonctionnement du club. Même si on changeait les règles, il faudrait bien trouver un président
	29 _ Maire 2	
		(129) nous ne sommes pas d'accord avec l'Etat sur un certain nombre de désignations (...) Si le Préfet ne prend pas le même critère que nous, on aboutit à des problèmes
	11 _ Curé 1	
		(145) je me trouve obligé de dire : sur 100, j'en envoie 20, mais je trouve pourtant qu'il faut mettre en place des procédures qui respectent les gens et les jeunes
	25 _ Maire 1	
PDM LAT ACT		*(62)* non, c'est entre moi et le secrétaire général, enfin, les gens savent que je le rencontre de temps en temps, mais c'est tout

CATEGORIES	PD _ ACTEURS	CITATIONS
PDI LAT ACT	4 _ Pdt Assoc 1	*(71)* je n'en parle pas avec tout le monde parce que il y a une certaine confidentialité. On en parle avec un groupe constitué des anciens présidents du club. Ce n'est pas connu de tous les membres, non, non, pas du tout. Tant que c'est pas entériné par la commission des élections, c'est officieux mais pas officiel
PD reconnue par les membres de l'organisation	2 _ PDG PME1	*(6)* alors ça c'est connu, c'est visible, ça s'entend. Et puis il y a des interactions entre moi et mon personnel parce que moi j'ai de la chance, j'ai du très bon personnel, j'ai un personnel formidable
	4 _ PDG PME1	*(12)* ceux qui sont concernés par la comptabilité, le service des débiteurs, euh, c'est avec eux que j'ai fait cette réunion et aussi l'expert comptable
	11 _ PDG PME1	*(22)* je ne me cache pas pour le dire, j'envoie une lettre recommandée, c'est le concierge qui va l'emmener lui-même à la poste donc tout le monde le sait
	1 – PDG PME 2	*(31)* j'avais même les équipes devant moi lorsque le client …, enfin le commercial, pas les équipes techniques mais le commercial était avec moi lorsque j'ai eu le client
	4 _ PDG PME 2	*(41)* là c'est opérationnel, alors là vous impliquez
PD non reconnue par les membres de l'organisation	1 _ PDG PME 1	*(2)* c'est des choses internes qui ne sont connues qu'au niveau de la direction. ça n'a aucune incidence sur le personnel
	12 _ PDG PME1	*(25)* Le personnel n'est pas au courant (…) les participants ne sont pas au courant. Quand je vais les voir, je leur parle de leur salaire et je leur parle de ça, comme ça, ils ont une information
	2 _ PDG PME 2	*(37)* je le communiquerai que quand on aura pris la décision (…) On peut pas, euh, c'est vraiment une organisation très stratégique, et non c'est vraiment à mon niveau quoi

CATEGORIES	PD _ ACTEURS	CITATIONS
PD qui était non reconnue et qui devient reconnue	2 _ PDG PME 2	*(39)* oui, là j'ai commencé à en parler parce que la semaine suivante, enfin 8 jours après, on l'officialisait, donc j'ai commencé à en parler
	9 _ PDG PME 2	*(46)* c'était dans ma tête mais c'est là que je l'ai officialisé
ROLES DU DIRIGEANT		
Rechercher des informations	18 _ Maire 1	*(58)* tout simplement, j'ai invité le directeur régional que je connais bien et j'en ai profité pour lui faire visiter le bureau de poste parce que le type sait qu'il faut que la poste change de place, et je voulais savoir où ça en était
	20 _ Maire 1	*(60)* oui, c'est moi qui le provoque, quand je m'aperçois qu'il y a un moment que je n'ai pas été au courant, ou qu'il se passe quelque chose dont je ne suis pas informé
Rechercher des informations	6 _ PDG PME1	*(17)* on sent dès que vous délaissez le personnel parce que vous êtes pris par autre chose, vos employés se sentent aussi un peu abandonnés. Le rôle d'un dirigeant, c'est aussi de maintenir la motivation, d'aller les voir, leur parler
	3 _ PDG PME 2	*(40)* c'est remonté à moi parce que au niveau de la direction administrative et financière, ils disent on peut pas avancer, on n'a pas les infos, on nous les fournit pas
Motivation du personnel Gestion du relationnel	4 _ PDG PME 2	*(43)* j'ai passé deux heures avec l'équipe sur le positionnement de la présentation sur l'offre, ce qu'on présente, les messages forts qu'on veut faire passer
	21 _ Maire 1	*(49)* c'est des problèmes de : je ne suis pas informé, on ne me demande pas si je vais ben, quand je fais des réunions, les autres ne sont pas disponibles …

CATEGORIES	PD _ ACTEURS	CITATIONS
	3 _ PDG TGE	(131) il faut assurer le relationnel parce que on n'assume pas n'importe comment le relationnel avec des administrateurs
	4 _ PDG TGE	(135) la direction peut prendre des dimensions relationnelles avec les personnes qui sont beaucoup plus importantes que l'importance réelle du problème. Cela, parce que la sensibilité des gens à la façon dont on règle les problèmes, elle est très importante, même quand les problèmes sont pas très importants
	6 _ maire 1	*(54)* ça peut aboutir parfois à des désaccords entre les élus en charge d'une activité et les élus en charge des services techniques
	3 _ Pdt Assoc 1	*(68)* on est en train de monter un petit groupe pour étudier le problème. Il va y avoir plusieurs structures qui vont faire une analyse et une proposition
Motivation du personnel Gestion du relationnel	7 _ PDG PME1	*(18)* le problème des 35h, il faut en parler ouvertement (...) Ce qui intéresse les gens, c'est comment ça va se passer dans leur domaine. C'est normal, c'est leur préoccupation, donc il faut les informer, les rassurer
	10 _ PDG PME1	*(20)* je veux pas faire l'augmentation comme ça, je veux les convoquer, leur expliquer pourquoi (...) comme on va baisser la durée de travail mais qu'on ne baissera pas les salaires, donc il y a tout ça à préparer, un discours à préparer pour que l'information passe bien
	4 _ PDG PME 2	*(42)* il faut le faire, à partir du moment où vous êtes convaincu, c'est relativement facile de pouvoir exprimer une idée et de faire passer un message
Régler des conflits internes	16 _ Pdt Assoc 1	*(80)* c'est un cas très délicat. J'ai été amené à relire les statuts, à regarder l'affaire sous tous ses aspects et écrire à l'un des objecteurs une lettre très diplomatique, donc assez complexe, pour

CATEGORIES	PD _ ACTEURS	CITATIONS
		essayer de le dissuader, l'inciter à retirer son opposition
Explication	12 _ Pdt Assoc 2	*(95)* il a fallu petit à petit que je ramène ces gens dans le cadre qui est accepté par l'ensemble des membres, alors qu'ils avaient pris, eux, des positions tout à fait extrêmes
	3 _ PDG TGE	*(132)* il faut leur présenter les choses comme il faut, il faut que ça se passe bien. Il faut que les autres administrateurs que tout ça se passe dans une ambiance tout à fait correcte et convenable. Il faut faire attention à la manière d'expliquer, c'est tout
	4 _ PDG TGE	*(137)* c'est la capacité à négocier avec le personnel. On est obligé de passer par une négociation avec les syndicats. Vous pouvez avoir une très bonne théorie, mais si vous ne savez pas argumenter dans la négociation, elle ne "vaut plus un clou"
	4 _ PDG TGE	*(138)* comme il y a un référendum, j'ai fait une AG du personnel pour informer le personnel. J'ai fait une réunion d'information de la direction générale sur le protocole soumis au référendum et dans lequel on a exprimé les contraintes légales pour que tout le monde sache dans quel cadre on travaillait. Ensuite, on a exprimé notre philosophie des 35 heures et puis on a répondu aux questions des gens
	6 _ PDG TGE	*(141)* un jour, on va me dire, notre action commence à telle date. Je ne m'en préoccuperai pas beaucoup maintenant que c'est décidé. Par contre, je vais faire quelque chose, c'est assurer l'information de nos actionnaires sur les décisions qui ont été prises. J'ai d'ailleurs un rendez-vous aujourd'hui avec mes actionnaires
Décision	13 _ PDG PME 1	*(28)* Nous tenons à avoir un très bon rapport qualité-prix par rapport aux autres. C'est notre ligne de conduite, donc on recale bien tout ça et on décide de l'augmentation.

CATEGORIES	PD _ ACTEURS	CITATIONS
Décision	1 – PDG PME2	*(32)* il fallait faire appel à des sous-traitants extérieurs pour gagner du temps (…) mais c'était toujours à décider : est-ce-que vous êtes prêt à investir sur Frantour ? (…) C'est à moi de proposer et d'échanger avec eux
	2 _ PDG PME 2	*(38)* problème financier, donc prévoir une nouvelle organisation dans GRC
	2 _ Pdt assoc 1	*(65)* oui, aujourd'hui même j'ai pris une décision négative, malheureusement. On a dû y renoncer pour des tas de raisons : accès de la sécurité et retournement de la position de l'entreprise qui nous prêtait les locaux
	13 _ Pdt Assoc 1	*(78)* ce n'est pas vraiment ma volonté, parce que les candidatures sont présentées par des parrains. Le comité donne un avis préliminaire, ça passe ensuite à la commission qui fait des enquêtes et puis ça nous revient avec un avis et c'est au comité de trancher
	7 _ Pdt Assoc 2	*(91)* il faut que je pense à son remplacement et bon, je dirais que ma tactique est prête ; c'est une très grosse décision
	13 _ Pdt Assoc 2	*(98)* à chaque fois je regarde où je mets les pieds dans chacun des pays. Quand j'ai reçu le ministre lituanien, il m'a expliqué qu'il avait donné déjà 14 licences. Je lui ai expliqué, gentiment, que je ne pensais pas que dans son pays 14 sociétés ferroviaires étaient capables de présenter des garanties au point de vue sécurité (…) c'est ces questions là qui sont quand même stratégiques
	15 _ Pdt Assoc 2	*(103)* oui, ça c'est de la décision effectivement où …, on est en train de rentrer dans la stratégie, de faire de la certification ISO 9000 pour justement ces documents, pour bien les positionner mais par rapport aux organismes CEN CENELEC etc … La décision finale n'est pas encore prise mais on y a consacré 2 heures
	6 _PDG TGE	*(133)* on a dû discuter 20 minutes de la filiale pour finalement décider qu'il fallait bien faire ça, ou quelque chose de voisin

CATEGORIES	PD _ ACTEURS	CITATIONS
	2 _ PDG TGE	*(139)* la question était de savoir si on mettait plus pour avoir la filiale. C'est une grosse préoccupation, c'est une décision importante
	6 _ PDG TGE	*(140)* la décision de savoir quelle disposition prendre dans une filiale en difficulté est une décision importante par la signification qu'elle a à la fois en externe et en interne
	10 _ PDG TGE	*(142)* c'est l'arrêté des comptes 99 de l'entreprise, avec toutes les décisions que ça comporte pour fixer le résultat et surtout parfaitement cerner et décider des conséquences des conditions dans lesquelles le résultat est établi
	4 _ PDG PME 2	
Validation		*(45)* c'est revenu pour valider l'offre, voilà, parce que la présentation a eu lieu, donc c'était une validation
	2 _ PDG PME 2	
Politique		*(39)* il faut trouver une solution, et la solution peut être politique aussi, vous voyez, ça touche à la stratégie, ça touche à la vente de l'entreprise
	2 _ Pdt Assoc 2	*(89)* c'est toujours un problème de répartition de pouvoir. Imaginez un portefeuille ministériel nouveau et important que vous créiez …
	1 _ Pdt Assoc 2	(107) c'est quelque chose qui a déjà été une crise et qu'il faut qu'on transforme en stratégie commune des chemins de fer
	21 _ Pdt Assoc 2	(109) on doit se placer stratégiquement, il y a un risque de positionnement stratégique que je vois arriver, c'est pour ça que je m'astreins à participer à toutes les manifestations à ce sujet

CATEGORIES	PD _ ACTEURS	CITATIONS
Organisation	2 _ Pdt Assoc 2	*(87)* il a été décidé de créer un nouveau département, une nouvelle commission, sur les 4 grands organismes de l'association2 , c'est important
	7 _ PDG TGE	*(134)* j'ai dit : "notre organisation, dans l'ensemble, elle est bonne, mais elle évolue au coup par coup en fonction des besoins. ce serait pas mal de faire une petite synthèse, de regarder ce qui va, ce qui ne va pas, ce qu'on peut corriger, quelles perspectives il faut se donner dans certains domaines. Est-ce-que nos méthodes de travail et est-ce-que l'accroissement de volume de l'entreprise nécessite de modifier certaines méthodes de travail, d'assurer mieux certaines coordinations"
Négociation	4 _ PDG TGE	*(136)* mon rôle personnel, ça a été de mener les négociations avec les syndicats parce que là, c'est personnel ça. J'étais bien-sûr assisté par le DPRH et le directeur général France. Mais les négociations, c'est ma responsabilité
Sortie provisoire de la PD	1 _ PDG PME 1	*(1)* on a pris une décision, c'est de transformer l'une de nos sociétés en SA. Il y a des choses qui ont été décidées, qui vont se concrétiser, qui vont se mettre en place, j'y reviendrai
	4 _ PDG PME1	*(10)* c'est latent, il y a des choses qui sont décidées, qui vont se décider encore et qui vont être mises en œuvre
	10 _ PDG PME1	*(19)* je vais début novembre, et peut-être la semaine prochaine à mon retour de Venise m'y replonger et décider parce que l'augmentation aura lieu au 1er novembre
Sortie définitive de la PD	1 – PDG PME 2	*(33)* à mon avis, là, on fournira la prestation pour la fin de la semaine et euh, c'est fini, c'est un dossier qui est bouclé pour moi

ANNEXE 7

Matrice des effets des 10 dirigeants

Légende :

PDM MAN PAS : PD maîtrisée manifeste passive
PD née des propres choix du dirigeant, reconnue dans l'organisation et non inscrite de manière effective sur l'AD car suspendue ou ralentie

PDM MAN ACT : PD maîtrisée manifeste active
PD née des propres choix du dirigeant, reconnue dans l'organisation et inscrite de manière effective sur l'AD

PDM LAT PAS : PD maîtrisée latente passive
PD née des propres choix du dirigeant, ne faisant pas l'objet d'un large consensus sur son existence et non inscrite de manière effective sur l'AD

PDM LAT ACT : PD maîtrisée latente active
PD née des propres choix du dirigeant, ne faisant pas l'objet d'un large consensus sur son existence et inscrite de manière effective sur l'AD

PDM CACH PAS : PD maîtrisée cachée passive
PD née des propres choix du dirigeant, "cachée" et non inscrite de manière effective sur l'AD

PDM CACH ACT : PD maîtrisée cachée active
PD née des propres choix du dirigeant, "cachée" et inscrite de manière effective sur l'AD

PDI MAN PAS : PD imposée manifeste passive
PD née de contraintes, reconnue dans l'organisation et non inscrite de manière effective sur l'AD

PDI MAN ACT : PD imposée manifeste active
PD née de contraintes, reconnue dans l'organisation, et inscrite de manière effective sur l'AD

PDI LAT PAS : PD imposée latente passive
PD née de contraintes, ne faisant pas l'objet d'un large consensus sur son existence et non inscrite de manière effective sur l'AD

PDI LAT ACT : PD imposée latente active
PD née de contraintes, ne faisant pas l'objet d'un large consensus sur son existence, et inscrite de manière effective sur l'AD

PDI CACH PAS : PD imposée cachée passive
PD née de contraintes, "cachée" et non inscrite de manière effective sur l'AD

PDI CACH ACT : PD imposée cachée active
PD née de contraintes, "cachée" et inscrite de manière effective sur l'AD

Lorsqu'une même préoccupation décisionnelle apparaît plusieurs jours sur l'agenda décisionnel, nous ne reprenons pas chacune de ses dimensions et caractéristiques. Nous indiquons seulement en italique ce qui a changé.

Exemple :

PD	Intitulé des PD	Jours d'entrée	Place hiérarchique	Nature des PD	Caractéristiques des PD
1	Elections municipales 2001 – cantonales 2001 – législatives 2002 – présidentielles 2002 : réunion de travail	28 févr 03 mars	**2ème/6** **5ème/5**	politique	.court terme .volontaire .non interaction en interne .non reconnue .plaisir *.non plaisir* *.compétence*

Le 28 Février, PD1 est une PD jugée par le dirigeant de court terme, maîtrisée, cachée et pour laquelle il éprouve du plaisir à réfléchir.
Le 03 mars, PD1 est toujours considérée comme une préoccupation de court terme, maîtrisée et cachée. En revanche, il estime qu'il n'éprouve plus de plaisir à y réfléchir, mais qu'elle fait partie de son domaine de compétence.

ANNEXE 7.1.

Matrice des effets du Maire 1

02 Octobre – 29 Octobre 1999

Matrice des effets du Maire 1
Observation et Explication de la Dynamique de l'Agenda Décisionnel du Maire 1

Eléments descriptifs des Préoccupations décisionnelles (PD)	Eléments explicatifs des mouvements des Préoccupations Décisionnelles

PD	Intitulé des PD	Jours d'entrée	Place hiérar chique	Nature des PD	Caractéristiques des PD	Rôle du dirigeant à travers la PD	Remarques / Explications du dirigeant
1	Incidence sur cantonales 2001 des déclarations du sénateur B. : à rencontrer	02 oct	**2ème/4**	politique	moyen terme contrainte opportunité *(47)* urgence *(48)* non interaction non reconnue	s'informer pour décider d'un choix politique personnel	**PDI CACH « opportune »** **PD CACH car PD très personnelle** **PDI CACH « opportune » car :** cette préoccupation imposée cachée est « opportune » car : elle empêche une PDI de naître : «il y a toujours en filigrane derrière ça le problème du déséquilibre politique du canton et de la circonscription », et elle fait naître une autre préoccupation maîtrisée cachée qui tient à cœur au maire : « se présenter aux élections du conseil général »
2	Sécurité -incidents : rencontrer maire adjoint de M., en débattre avec maires de l'ouest parisien, notamment le maire du V.	02 oct	**1ère/4**	social	court terme – moyen terme contrainte récurrent menace interactions avec l'ensemble des élus	garantir la bonne image de la ville ; être au service des habitants	**PDI MAN « opportune »** Cette préoccupation imposée et reconnue est « opportune » car : elle permet de « pousser » une préoccupation maîtrisée cachée (volonté de mettre en place une police municipale) et permet de rendre active une préoccupation

PD	Intitulé des PD	Jours d'entrée	Place hiérar chique	Nature des PD	Caractéristiques des PD	Rôle du dirigeant à travers la PD	Remarques / Explications du dirigeant
	-conséquences des incidents survenus au gymnase : plaintes, équipements à mettre en place -conséquences des incidents du gymnase : consulter les commerçants au cours d'entretiens informels	03 oct 07 oct	1ère/3 1ère/5		reconnue engagement ; compétence		maîtrisée pourtant reconnue (sécurité), mais restée passive car « la mode est à l'écologie »
3	Remise des médailles du travail – à cette occasion message « sécurité », quel écho ?	02 oct	3ème/4	Social, relationnel	court terme volontaire opportunité et menace interactions avec l'ensemble des élus reconnue compétence ; engagement	valoriser son image ; faire passer un message	**PDM MAN « opportune »** Cette préoccupation maîtrisée et reconnue est «opportune » car : elle rend active une préoccupation maîtrisée reconnue mais passive (sécurité)
4	Positionnement des maires de l'ouest parisien sur le problème RPR/RPF	04 oct	1ère/5	politique	court terme contrainte crise *(51)* interactions avec l'ensemble des élus reconnue compétence	donner son avis personnel, expliquer	**PDI MAN ACT** **Crise politique**
5	Accueil de l'association pour Handicapés « quelque chose en plus » : info pour le maire adjoint de M.	02 oct	4ème/4	social	court terme – long terme contrainte urgence interactions avec des élus reconnue par quelques élus	informer un maire voisin	**PDI MAN « inopportune » *(52)*** Cette préoccupation imposée et reconnue est «inopportune » car : elle « gêne » une préoccupation maîtrisée cachée restée passive : le maire ne veut pas concéder un terrain car il en aura besoin pour une chose non encore dévoilée
6	Organisation du travail des élus et des	04 oct	2ème/5	ressources	court terme	organiser le	**PDI MAN « opportune » *(55)***

PD	Intitulé des PD	Jours d'entrée	Place hiérarchique	Nature des PD	Caractéristiques des PD	Rôle du dirigeant à travers la PD	Remarques / Explications du dirigeant
	services : communication avec S. Général, entre eux, délégation (sports)			humaines	contrainte interactions avec l'ensemble des élus reconnue compétence	travail entre élus et services régler une mésentente entre élus *(54)* faire passer un message d'une ligne de travail directrice	Cette préoccupation imposée reconnue est « opportune » car : elle permet de rendre active une préoccupation maîtrisée reconnue mais restée passive : expliquer la ligne directrice donnée aux élus
7	Organisation de la soirée Toyota : programme, financement	04 oct	**4ème/5**	social, relationnel	court terme volontaire opportunité interactions avec l'ensemble des élus reconnue	valoriser sa propre image de maire	**PDM MAN "opportune"** Cette préoccupation maîtrisée reconnue est opportune car : elle « pousse » une préoccupation maîtrisée cachée : la candidature du maire aux futures élections municipales
8	Pressions d'un groupe pour ouvrir des salles de cinéma supplémentaires	04 oct	**5ème/5**	politique	moyen terme – long terme contrainte menace interactions avec de nombreux élus reconnue	expliquer, « gagner du temps »	**PDI MAN PAS → PDI MAN ACT** Cette préoccupation est généralement passive car : « je ne suis pas trop pressé car les élections, c'est dans un an, et effectivement, si certaines choses se résolvaient d'elles-mêmes, ça m'arrangerait »
9	Travaux -avancement des chantiers à venir et en	03 oct	**2ème/3**	Social	court terme	valoriser	**PDM MAN « opportune »**

PD	Intitulé des PD	Jours d'entrée	Place hiérar chique	Nature des PD	Caractéristiques des PD	Rôle du dirigeant à travers la PD	Remarques / Explications du dirigeant
	cours : mairie, maison des sports, …, dossiers de subvention				volontaire routinier interactions avec l'ensemble des élus reconnue engagement ; compétence	l'image de la ville et sa propre image de maire dans perspective d'une future élection	Cette préoccupation maîtrisée reconnue est opportune car : elle « pousse » une préoccupation maîtrisée cachée : la candidature du maire aux futures élections municipales
	-montrer aux élus les travaux de l'été	04 oct	**3ème/5**	socio-politique	*non engagement* *non compétence* *faisable*	motiver et impliquer tous les élus	**PDM MAN ACT**
	-rencontrer l'architecte des agrandissements futurs de la mairie	20 oct	**3ème/3**		*opportunité*		**PDM MAN ACT**
	-contrat régional / demande de subventions pour 4 projets : crèche, parking, maison des sports, carrefour Toulouse-Lautrec	25 oct	**1ère/5**		*non routinier* *faisable*		**PDM MAN ACT**
	-organiser déménagement temporaire du Service Emploi pendant les travaux de la mairie	26 oct	**5ème/6**		*contrainte* *non routinier* *non engagement* *non compétence*		**PDI MAN ACT**
	-entretien avec l'architecte retenu pour la nouvelle crèche	28 oct	**1ère/5**		*non routinier* *plaisir*		**PDM MAN ACT**
	-la nouvelle crèche : suite de la réunion avec l'architecte – rendez-vous avec le maire-adjoint concerné	29 oct	**2ème/6**		*opportunité* *plaisir*		**PDM MAN ACT**
10	Entretien avec deux « curieux » qui contestent les travaux et leur suivi : que	03 oct	**3ème/3**	politique	court terme – moyen terme	être à l'écoute de	**PDI PAS devenue PDI ACT car :** diffusion d'une lettre d'une association

PD	Intitulé des PD	Jours d'entrée	Place hiérar chique	Nature des PD	Caractéristiques des PD	Rôle du dirigeant à travers la PD	Remarques / Explications du dirigeant
	savent-ils ? Que ne savent-ils pas ? Comment les aider à mieux nous comprendre ?				contrainte interactions avec très peu d'élus reconnue	ce qui se dit et « de ce qui se trame »	critiquant la politique du maire, d'où réaction du maire, et « j'ai attendu d'avoir les munitions » **PDI LAT « inopportune »** ***(56)*** Cette préoccupation imposée et reconnue est inopportune car : elle gêne une préoccupation maîtrisée cachée : la candidature du maire aux futures élections municipales, et elle fait naître une nouvelle préoccupation imposée cachée : « leur couper l'herbe sous le pied »
11	Bibliothèque -inauguration bibliothèque : problème de la plaque	07 oct	**2ème/5**	social	court terme contrainte (l'inauguration en elle-même) urgence (la plaque) interactions avec l'ensemble des élus reconnue faisable	valoriser l'image de la ville et sa propre image de maire dans la perspective d'une future élection	**PDI MAN ACT** **La nouvelle bibliothèque est une PDM MAN « opportune »** Cette préoccupation maîtrisée reconnue est opportune car : elle « pousse » une préoccupation maîtrisée cachée : la candidature du maire aux futures élections municipales elle entraîne aussi des contraintes (plaque, préparation inauguration), et des contraintes opportunes (le discours)
	-préparer discours inauguration bibliothèque	22 oct	**1ère/3**		*non interaction* *non reconnue* *non urgence* *compétence*		**PDI CACH "opportune"**

PD	Intitulé des PD	Jours d'entrée	Place hiérar chique	Nature des PD	Caractéristiques des PD	Rôle du dirigeant à travers la PD	Remarques / Explications du dirigeant
	-préparation inauguration bibliothèque : modifications de la convention avec l'association, dispositions pratiques sur place, plaque inaugurale	26 oct	**1ère/5**		*compétence*		**PDI CACH "opportune"**
	-inauguration bibliothèque	28 oct	**4ème/5**		*opportunité* *compétence* *plaisir*		**PDM MAN « opportune »**
	-suite de l'inauguration de la bibliothèque : prévoir une journée « portes ouvertes »	29 oct	**6ème/6**		*opportunité* *compétence* *plaisir*		**PDM MAN « opportune »**
12	Collecte des ordures ménagères : comportement fournisseur, étude collecte sélective	07 oct	**4ème/4**	social	moyen terme contrainte opportunité interactions avec de nombreux élus reconnue compétence	rencontrer un fournisseur	**PDI MAN ACT**
13	Réunions Municipalité -préparation réunion municipalité du 07/10 : les messages forts, l'écoute, la cohésion des élus, l'ordre du jour du conseil municipal	07 oct	**3ème/4**	politique relationnel	court terme volontaire urgent routinier interactions avec l'ensemble des élus reconnue compétence ; engagement	écouter, faire passer des messages, s'informer et informer	**PDM MAN ACT**
	-suivi de la réunion de municipalité : relevé de décisions par le service général ; notes à laisser au 1er adjoint pour la commission des finances	08 oct	**1ère/4**		*non urgent* *faisable*		

PD	Intitulé des PD	Jours d'entrée	Place hiérar chique	Nature des PD	Caractéristiques des PD	Rôle du dirigeant à travers la PD	Remarques / Explications du dirigeant
	-réunion maire-adjoints : ce qui s'est passé depuis une semaine / urgence / préoccupations -suivi des décisions du conseil municipal	19 oct 22 oct	1ère/3 2ème/3		*non urgent* *non urgent* *non engagement*		
14	Suite du décès du Psdt P. : candidature de J. G. ?	08 oct	2ème/4	politique	court terme contrainte contingent urgence interactions avec très peu d'élus peu reconnue compétence ; faisable	examiner une candidature	**PDI LAT ACT**
15	Remplacement du chef du service urbanisme : rencontrer candidat sélectionné	08 oct	3ème/4	ressources humaines	court terme contrainte interactions avec l'élu concerné peu reconnue compétence ; faisable	recruter	**PDI LAT ACT**
16	Information sur les responsabilités juridiques des élus. Participation au forum de la gestion publique	08 oct	4ème/4	relationnel	court terme – moyen terme – long terme volontaire opportunité interactions avec la secrétaire peu reconnue compétence	Rencontrer d'autres élus, s'informer	**PDM LAT ACT**
17	Litige cinéma / journaliste « Les Nouvelles » -suivi des négociations entre le service technique et le concessionnaire du cinéma : rencontrer le maire-adjoint en	19 oct	2ème/3	socio-politique	court terme contrainte menace *(57)*	suivi du travail de l'élu en charge,	**PDI LAT « inopportune »** Cette préoccupation imposée et peu reconnue est inopportune car : Elle gêne une autre préoccupation maîtrisée cachée : les futures élections

PD	Intitulé des PD	Jours d'entrée	Place hiérar chique	Nature des PD	Caractéristiques des PD	Rôle du dirigeant à travers la PD	Remarques / Explications du dirigeant
	charge -suite des entretiens avec journaliste « Les Nouvelles » en liaison étroite avec maire-adjoint et service technique -lettre au rédacteur en chef « Les Nouvelles » -le cinéma : réponse au sous-prefet, mission confiée au secrétaire général, réponse au rédacteur en chef « Les Nouvelles »	 25 oct 28 oct 29 oct	 **5ème/5** **5ème/5** **5ème/6**		interactions avec l'élu en charge peu reconnue compétence *urgence* *urgence* *engagement* *engagement*	répondre à une lettre publique menaçante	municipales, car elle « met en cause personnellement le maire et l'image de la ville »
18	Contact avec le directeur régional – visite au bureau de poste	19 oct	**3ème/3**	social	long terme volontaire opportunité non interaction non reconnue faisable ; plaisir	s'informer *(58)*	**PDM CACH PAS → PDM CACH ACT** *(59)* Cette préoccupation était passive et devient active grâce à ce contact avec le directeur régional de la Poste
19	Négociation avec l'état pour la remise à la ville des terrains du Trapèze : rencontre avec DDE	20 oct	**1ère/3**	socio-politique	court terme – moyen terme – long terme contrainte interactions l'élu en charge + l'état peu reconnue	négocier avec l'état	**PDI LAT ACT**
20	Le point sur les problèmes d'urbanisme avec le maire-adjoint concerné	20 oct	**2ème/3**	relationnel	CT, volontaire routinier interactions avec l'élu concerné peu reconnue	s'informer, communi - quer *(60)*	**PDM LAT ACT**

PD	Intitulé des PD	Jours d'entrée	Place hiérarchique	Nature des PD	Caractéristiques des PD	Rôle du dirigeant à travers la PD	Remarques / Explications du dirigeant
					compétence		
21	Rencontrer un conseiller municipal : problèmes de coordination, d'information, de disponibilité	22 oct	**3ème/3**	relationnel	court terme – long terme contrainte interactions avec le conseiller municipal peu reconnue faisable ; familier ; compétence	écouter, remotiver *(49)*	**PDI LAT PAS → PDI LAT ACT** Cette préoccupation était volontairement restée passive par le maire car « il vaut toujours mieux laisser passer les choses parce que au bout d'un certain temps, ça s'estompe. ».
22	Logements sociaux : entretien avec AMVL	25 oct	**2ème/5**	social	court terme – long terme volontaire interactions avec l'élu concerné + AMVL reconnue engagement ; compétence	rencontrer l'association, s'informer	**PDM LAT ACT**
23	Rencontre avec un propriétaire du parc de la ville	25 oct	**3ème/5**	relationnel	moyen terme volontaire opportunité *(61)* interaction avec peu d'élus peu reconnue	rencontrer, valoriser l'image de la ville et sa propre image de maire	**PDM LAT « opportune » *(61)*** Cette préoccupation maîtrisée et peu reconnue est « opportune » car : Elle aide une autre préoccupation maîtrisée à se concrétiser : la gestion de la ville
24	Dîner en ville avec personnalités CGPME : domaine T. – problème sécheresse cet été	25 oct	**4ème/5**	relationnel	moyen terme volontaire opportunité non interaction non reconnue	rencontrer des personnalités importantes pour des	**PDM CACH ACT**

PD	Intitulé des PD	Jours d'entrée	Place hiérar chique	Nature des PD	Caractéristiques des PD	Rôle du dirigeant à travers la PD	Remarques / Explications du dirigeant
						aides éventuelles	
25	Faire le point avec le secrétaire général : bibliothèque, primes du personnel, réponses à courrier	26 oct	**2ème/6**	relationnel	court terme volontaire routinier opportunité interactions avec le S. général peu reconnue familier ; compétence	échanger des informations , communi – quer	**PDM LAT ACT** *(62)*
26	Lettre d'un conseiller municipal : organiser rendez-vous	26 oct	**3ème/6**	relationnel	court terme contrainte contingent urgent interactions avec le conseiller municipal concerné peu reconnue faisable ; compétence	écouter, remotiver	**PDI LAT ACT**
27	Obtenir de la Poste (niveau Direction Générale) l'accord pour une boîte aux lettres « automobile » : OK, voir emplacement	26 oct	**4ème/6**	social	court terme volontaire opportunité interactions avec l'ensemble des élus reconnue faisable ; compétence	décider d'un lieu	**PDM MAN ACT**
28	Elections représentants à la Mutualité Sociale Agricole : mauvaise organisation par la préfecture	28 oct	**2ème/5**	organisation du travail	court terme contrainte interactions avec l'ensemble des élus reconnue	revoir l'organisa-tion non satisfaisante	**PDI MAN ACT**

PD	Intitulé des PD	Jours d'entrée	Place hiérarchique	Nature des PD	Caractéristiques des PD	Rôle du dirigeant à travers la PD	Remarques / Explications du dirigeant
29	Essais micros à la Montgolfière	28 oct	**3ème/5**	relationnel	CT, contrainte reconnue interactions avec certains élus	contrôler les services de la ville	**PDI MAN PAS → PDI MAN ACT** Cette préoccupation était passive car elle « embêtait » le maire qui avait plus important à penser et à faire
30	La loi Chevènement et l'intercommunalité / RV avec le sous-préfet	29 oct	**1ère/6**	politique	moyen terme – long terme contrainte menace interactions avec très peu d'élus + en externe : le sous-préfet peu reconnue compétence	s'informer	**PDI LAT PAS → PDI LAT ACT** Cette préoccupation était passive, le maire y pensait occasionnellement, elle est devenue active car la loi est passée
31	L'école S. : rendez-vous avec les dirigeants / problème de sécurité	29 oct	**3ème/6**	relationnel	court terme volontaire interactions avec l'élu concerné peu reconnue	s'occuper des écoles	**PDM LAT ACT**
32	Révision du POS : rencontre avec Président de l'Association du Domaine T.	29 oct	**4ème/6**	socio-politique	court terme – moyen terme volontaire interactions avec très peu d'élus concernés peu reconnue familier	s'occuper de la ville : ses terrains	**PDM LAT ACT**

ANNEXE 7.2

Matrice des effets du Maire 2

21 Février – 10 Mars 2000

Matrice des effets du Maire 2
Observation et Explication de la Dynamique de l'Agenda Décisionnel du Maire 2

Eléments descriptifs des Préoccupations décisionnelles (PD)	Eléments explicatifs des mouvements des Préoccupations Décisionnelles

PD	Intitulé des PD	Jours d'entrée	Place hiérar chique	Nature des PD	Caractéristiques des PD	Rôle du dirigeant à travers la PD	Remarques / Explications du dirigeant
1	Budget 2000 de la ville -les orientations budgétaires à débattre le soir en réunion du conseil Municipal	21 févr	**2ème/6**	budgétaire	.moyen terme .contrainte .routinière .interactions avec l'ensemble des élus .reconnue .faisable ; compétence ; familier ; engagement ; plaisir	fixer des orientations budgétaires	**PDI MAN ACT**
	-attente d'éléments financiers concernant les recettes fiscales de la commune (éléments à fournir par la trésorerie Principale)	22 févr	**3ème/5**		*.contingente* *.urgence* *.non faisable* *.non plaisir* *.non engagement*		
	-attente budgétaire pour boucler orientations 2000 – budget ville 2	23 févr	**5ème/5**		*.contingente* *.urgence* *.non faisable* *.non plaisir* *.non engagement*		
	-derniers éléments chiffrés – fiscalité						

PD	Intitulé des PD	Jours d'entrée	Place hiérarchique	Nature des PD	Caractéristiques des PD	Rôle du dirigeant à travers la PD	Remarques / Explications du dirigeant
	2000 transmise par les services des impôts -éléments budgétaires -budget 2000 et délibérations du prochain Conseil	24 févr 01 mar 06 mar	**5ème/6** **5ème/6** **5ème/5**		*.opportunité*		
2	Modification d'éléments de délibération à présenter à la Commission Permanente du Conseil Général, l'après-midi	21 févr	**1ère/6**	politique départementale	.court terme .volontaire .urgence .opportunité .non interaction en interne avec les élus .non reconnue .familier ; compétence ; plaisir	faire passer des dossiers	**PDM CACH "opportune"** cette préoccupation (vice-présidence du conseil général) non reconnue car concernant le département et non la commune est active ce jour en raison de la réunion, et devient "opportune" car : -elle permet ce jour de rendre active une préoccupation décisionnelle maîtrisée reconnue : certains dossiers concernant sa commune : "la commission permanente est habilitée à prendre des décisions dans des cadres limités, donc, j'avais des dossiers dont je savais qu'ils passeraient (…) moi je sais que sur la commission, il y a des délibérations que je vais devoir pousser".
3	Travaux Centre Culturel -avancement des travaux de la 2ème salle du Centre Culturel (retard de chantier générant visite sur place) -retard travaux Centre Culturel. Accélération chantier – multiplication équipe pour être prêt le 09 mars pour la commission de sécurité -travaux Centre Culturel – retard -travaux du Centre Culturel – retard -travaux Centre Culturel -travaux Centre Culturel	21 févr 23 févr 24 févr 28 févr 29 févr 01 mar	**3ème/6** **6ème/6** **6ème/6** **4ème/6** **2ème/5** **1ère/5**		.court terme .contrainte .urgence .menace*(122)* .interactions avec l'ensemble des élus .reconnue .engagement	contrôler l'avancement des travaux	**PDI MAN "inopportune"** *(122)* les travaux constituent une préoccupation décisionnelle maîtrisée mais le retard est une contrainte qui en fait une préoccupation décisionnelle imposée "inopportune" car : -elle gêne une préoccupation décisionnelle maîtrisée et cachée : son image en tant que maire

PD	Intitulé des PD	Jours d'entrée	Place hiérarchique	Nature des PD	Caractéristiques des PD	Rôle du dirigeant à travers la PD	Remarques / Explications du dirigeant
	-travaux Centre Culturel -travaux Centre Culturel -travaux Centre Culturel -travaux Centre Culturel -travaux Centre Culturel -travaux Centre Culturel	02 mar 03 mar 06 mar 07 mar 08 mar 10 mar	**4ème/5** **3ème/5** **2ème/5** **4ème/4** **4ème/5** **1ère/6**				
4	Assises du Sport -réflexions sur les Assises du Sport qui se tiennent les 28 et 29 février au Conseil Général – mise en place des commissions	21 févr	**4ème/6**	culturelle	.moyen terme – long terme .volontaire et contrainte .contingente .opportunité .interactions avec l'ensemble des élus .reconnue .plaisir ; compétence ; faisable ; familier ; engagement	animer, organiser	**PDI MAN "opportune"** cette préoccupation imposée (mettre en place les commissions) est "opportune" car : -elle rend active une préoccupation décisionnelle maîtrisée et cachée : son image de maire, en faisant passer des messages : "j'ai fait venir des grands sportifs qui ont servi un peu de témoins naïfs puisqu'ils ont pu dire des choses que nous on ne pouvait pas dire"
	-critères d'attribution de subventions d'investissement et de fonctionnement aux Communes par le Conseil Général –réunion et piste de préparation pour les Assises du Sport	22 févr	**2ème/5**		*.non faisable* *.non familier* *.non plaisir*		**PDM MAN "opportune"** cette préoccupation maîtrisée (les Assises du Sport) est "opportune" car : -elle rend active une préoccupation décisionnelle maîtrisée restée passive : la réflexion sur les critères : "c'est une réflexion que j'ai toujours et que j'ai pu alimenter parce que on avait les Assises", et -elle rend active une préoccupation décisionnelle maîtrisée et cachée : ne pas toucher aux critères de fonctionnement à cause des élections de 2001

PD	Intitulé des PD	Jours d'entrée	Place hiérarchique	Nature des PD	Caractéristiques des PD	Rôle du dirigeant à travers la PD	Remarques / Explications du dirigeant
	-Assises Départementales du Sport – préparation, intervention	24 févr	**4ème/6**		*.non familier* *.non faisable* *.non plaisir*		**PDI MAN "opportune"**
	-préparation des Assises Départementales du Sport	25 févr	**2ème/6**				
	-réflexions Assises du Sport	28 févr	**1ère/6**				
	-préparation de la synthèse des Assises du Sport de l'après-midi	29 févr	**3ème/5**				
5	Bureau de l'Association des Maires			politique		animer, échanger des informations, réflexions	**PDM CACH ACT *(123)***
	-ordre du jour du prochain Bureau de l'Association des Maires des Hauts-de-Seine – réunion de travail avec le directeur de l'AMD 92	21 févr	**5ème/6**		.court terme .volontaire .interactions en externe avec le directeur du cabinet des maires .non reconnue .familier ; compétence ; plaisir		
	-ordre du jour prochaine réunion Bureau Assemblée Départementale des Maires	25 févr	**5ème/6**		*.urgence* *.non faisable* *.non familier*		
	-Bureau des Maires – visite préfet de région	02 mar	**2ème/5**		*.opportunité*		**PDM CACH "opportune"** cette préoccupation devient ici "opportune" car : -elle rend active une préoccupation décisionnelle maîtrisée et cachée : introduire des plans d'investissement dans le contrat inter région : "j'ai proposé que le préfet de région vienne nous présenter le point de vue de l'état pour répondre à nos questions, nous rassurer et

PD	Intitulé des PD	Jours d'entrée	Place hiérar chique	Nature des PD	Caractéristiques des PD	Rôle du dirigeant à travers la PD	Remarques / Explications du dirigeant
							pour qu'il rajoute peut-être hors contrat des plans d'investissement dont on a besoin" **PDM CACH ACT**
	-réunion Association des Maires : problèmes financiers Etat - Communes	07 mars	**2ème/4**				
6	Choix des travaux voirie à réaliser sur les exercices 2000 / 2001 en liaison avec l'adjoint concerné	21 févr	**6ème/6**	sociale	.moyen terme .contrainte .routinière .urgence .opportunité .menace .interactions avec l'adjoint en charge de la voirie .peu reconnue	décider	**PDI LAT "inopportune"** cette préoccupation est "inopportune" car : -elle gêne une préoccupation décisionnelle maîtrisée et cachée : son image en tant que maire auprès des habitants d'un quartier de la ville auxquels on avait promis la réfection de la rue. **PDI ACT → PDI PAS → PDI ACT → PDI PAS → PDI ACT** Suite à cette décision de retirer ces travaux trop coûteux de l'exercice 2000, la préoccupation sort provisoirement de l'agenda décisionnelle. Elle redeviendra active lors du conseil, puis plus tard lors de l'annonce aux habitants : "je ne la considère plus comme une préoccupation décisionnelle, j'attends que ce soit passé au conseil puis je l'expliquerai aux habitants de la rue ; ce jour là ce sera une préoccupation décisionnelle".
7	Sécurité -problèmes de sécurité sur la commune, notamment préparation réunion dans résidence difficile, suite à incendie volontaire de véhicules	22 févr	**1ère/5**	sociale	.moyen terme .volontaire et contrainte .crise .urgence .menace	assurer la sécurité dans sa ville	**PDM MAN ACT *(124)*** **PDM PAS → PDM ACT** cette préoccupation devient active quand il y a des réunions sur ce thème ou : "j'ai fait un n° vert. Tous les matins, ma

PD	Intitulé des PD	Jours d'entrée	Place hiérar chique	Nature des PD	Caractéristiques des PD	Rôle du dirigeant à travers la PD	Remarques / Explications du dirigeant
					.interactions avec l'ensemble des élus .reconnue .familier ; compétence ; plaisir ; engagement		collaboratrice me fait une présentation, selon l'état des problèmes de la veille, c'est une préoccupation décisionnelle ou non".
	-problème avec la justice. Application et réparation sanction par les magistrats. Insatisfaction sur le traitement judiciaire de la consommation de drogues	23 févr	**1ère/6**		*.non urgence* *.non familier* *.non plaisir* *.non engagement*		**PDI MAN ACT**
	-sécurité – problèmes liés aux chiens dangereux	06 mar	**1ère/5**		*.faisable* *.non plaisir*		**PDI MAN ACT**
	-création d'une police municipale	07 mar	**1ère/4**				**PDM MAN "opportune"** cette préoccupation maîtrisée est ce jour "opportune" car : -elle rend active une préoccupation décisionnelle maîtrisée et cachée : son image de maire et l'image de la ville
	-commission de sécurité au Conseil Général	09 mar	**1ère/3**		*.non menace* *.non urgent* *.opportunité*		**PDM MAN ACT**
8	Bulletin Municipal -préparation article et éditorial pour le bulletin municipal (sécurité, finances, travaux)	22 févr	**4ème/5**	relationnelle	.court terme .contrainte .opportunité .urgence	informer	**PDI CACH ACT** ***(125)*** **PDI ACT ➔ PDI PAS** "je vais passer 20 minutes à dicter, je vais relire, et ça sort de mon agenda décisionnel jusqu'au prochain bulletin où on me dira : l'imprimeur vous attend, et je serai obligé
	-bouclage journal bulletin municipal	28 févr	**6ème/6**		.non interaction		
	-bouclage journal bulletin municipal	01 mar	**2ème/6**		.non reconnue .faisable ; compétence ;		

PD	Intitulé des PD	Jours d'entrée	Place hiérarchique	Nature des PD	Caractéristiques des PD	Rôle du dirigeant à travers la PD	Remarques / Explications du dirigeant
					familier		de m'y mettre"
9	Privatisation ou pas de la restauration scolaire du Collège B., dont le sujet figure à l'ordre du jour du Conseil d'Administration du 22 février	22 févr	**5ème/5**	sociale	.court terme .contrainte .opportunité .interactions avec de nombreux élus .reconnue .compétence ; engagement	donner des conseils, un avis	**PDI MAN ACT**
10	Conseil d'Administration hôpital départemental S. : projet d'établissement (réflexions à moyen terme) et budget 2000 – estimations futures	23 févr	**2ème/6**	sociale	.moyen terme .contrainte .interactions au niveau du département mais pas en interne avec les élus .non reconnue .familier ; compétence ; engagement		**PDI CACH ACT**
11	Déménagement de la bibliothèque enfants – concertation avec parents et personnel. Engagements financiers et réflexions à plus long terme sur centralisation et économie d'échelle Déménagement de la bibliothèque enfants	23 févr	**3ème/6**	culturelle	.court terme .volontaire et contrainte .menace .interactions avec l'ensemble des élus .reconnue .familier ; compétence	expliquer	**PDM MAN "inopportune"** cette préoccupation maîtrisée (le déménagement) est ce jour "inopportune" car : -elle rend active une préoccupation décisionnelle imposée : la protestation des parents, ce qui l'oblige à "gérer la communication", et par là - même -elle gêne une préoccupation décisionnelle maîtrisée et cachée : son image de maire auprès d'une catégorie d'habitants de la ville

PD	Intitulé des PD	Jours d'entrée	Place hiérarchique	Nature des PD	Caractéristiques des PD	Rôle du dirigeant à travers la PD	Remarques / Explications du dirigeant
12	Projets départementaux Jeunesse et Sport, en liaison avec madame l'Inspecteur d'Académie : déplacements de jeunes de 5ème à Sydney en septembre et de jeunes de CM2 aux Sables d'Olonne pour le Vendée Globe	23 févr	**4ème/6**	culturelle	.court terme volontaire .contingente .opportunité .interactions avec l'ensemble des élus .reconnue .faisable ; compétence ; familier ; engagement ; plaisir	organiser	**PDM MAN ACT**
13	Conseil d'Administration : gestion et budget du Syndicat Intercommunal Paris – Hauts-de-Seine des équipements sportifs	24 févr	**1ère/6**	budgétaire	.moyen terme .contrainte .routinière .interactions avec membres du conseil mais pas en interne .non reconnue .faisable ; compétence ; engagement	gérer	**PDI CACH ACT**
14	Affermage et délégation des services publics pour le haras de Jardy	24 févr	**2ème/6**	sociale	.court terme .contrainte .interactions avec l'ensemble des élus .reconnue .familier ; compétence	rencontrer les candidats	**PDI MAN ACT**
15	Préparation Assemblée Générale de l'Office Municipal des Sports et budget 2000	24 févr	**3ème/6**	budgétaire	.court terme .contrainte .opportunité .interactions avec	débattre de points importants	**PDI MAN ACT**

PD	Intitulé des PD	Jours d'entrée	Place hiérar chique	Nature des PD	Caractéristiques des PD	Rôle du dirigeant à travers la PD	Remarques / Explications du dirigeant
					l'ensemble des élus .reconnue .faisable ; compétence		
16	Education Nationale – organisation des manifestations 2000/2001 en partenariat avec l'Inspection d'Académie	25 févr	**6ème/6**	sociale	.court terme – moyen terme .contrainte .routinière .interactions avec l'ensemble des élus .reconnue .familier ; compétence	organiser	**PDI MAN "opportune"** le maire a considéré l'organisation de ces manifestations comme une contrainte. Cependant, c'est une préoccupation "opportune" car : -elle rend active une préoccupation décisionnelle maîtrisée et cachée : son image en tant que maire
17	Travaux dans les écoles pour préparer les conseils d'école	25 févr	**3ème/6**	sociale	.court terme – moyen terme .volontaire .routinière .interactions avec l'ensemble des élus .reconnue .faisable ; familier ; compétence ; plaisir ; engagement	décider	**PDM MAN ACT**
18	Réunion Intercommunale Centre des Hauts-de-Seine	25 févr	**4ème/6**	politico-sociale	.moyen terme .contrainte .non interaction en interne car concerne le département .non reconnue .familier ; compétence		**PDI CACH ACT**
19	Négociation du plan Interrégion : demande région et préfet de région mur antibruit	25 févr	**1ère/6**	politique	.court terme .contrainte .opportunité	négocier	**PDI CACH "opportune"** cette préoccupation imposée (négociation du plan) est "opportune" car : -elle rend active une préoccupation

PD	Intitulé des PD	Jours d'entrée	Place hiérar chique	Nature des PD	Caractéristiques des PD	Rôle du dirigeant à travers la PD	Remarques / Explications du dirigeant
					.non interaction .non reconnue .compétence ; engagement		décisionnelle maîtrisée reconnue : la demande d'un mur anti-bruit : "j'ai appris et réagi à chaud. C'est un dossier que je connaissais mais j'ai appris que là, il y avait peut-être une opportunité qui n'est pas évidente mais j'ai quand même essayé de pousser notre pion en avant"
20	Elections municipales 2001 – cantonales 2001 – législatives 2002 – présidentielles 2002 : réunion de travail	28 févr	**2ème/6**	politique	.court terme .volontaire .non interaction en interne .non reconnue .plaisir	réflexion, échanger des points de vue	**PDM CACH ACT** ***(128)***
21	Relecture dossiers difficiles du Conseil Municipal du jour	28 févr	**3ème/6**	politique	.court terme .contrainte .opportunité .interactions .reconnue .compétence	représentant	**PDI MAN ACT**
22	Conseil Départemental de l'Education Nationale -préparation Conseil Départemental de l'Education Nationale	28 févr	**5ème/6**	socio-politique	.court terme .volontaire .routinière .non interaction en interne car concerne le département .non reconnue .compétence	négocier	**PDM CACH ACT**
	-réunion du Comité Départemental Education Nationale cartes scolaires	29 févr	**1ère/5**		*.opportunité*		**PDM CACH "opportune"** cette préoccupation imposée (la réunion du conseil) est "opportune" car : -elle rend active une préoccupation décisionnelle maîtrisée reconnue : la volonté

PD	Intitulé des PD	Jours d'entrée	Place hiérar chique	Nature des PD	Caractéristiques des PD	Rôle du dirigeant à travers la PD	Remarques / Explications du dirigeant
							d'ouvrir 3 salles dans sa commune **PDM PAS → PDM ACT** cette préoccupation n'est préoccupation décisionnelle que lorsqu'il parle de sa commune : "le CDEN, ce n'est pas quelque chose qui me préoccupe si ce n'est quand je parle de ma commune. Je me suis battu ce jour là pour qu'on ouvre 3 classes dans ma commune"
23	Préparation réunion de l'Association Nationale pour la Démocratie Locale Paris (juridique et budgétaire)	29 févr	**4ème/5**	juridique et budgétaire	.court terme .volontaire .opportunité .interactions en externe avec membres ANDL .non reconnue .compétence ; engagement		**PDM CACH ACT**
24	Fermeture accès handicapés gare de ville2 – réflexions en direction SNCF et médias	29 févr	**5ème/5**	sociale	.court terme .contrainte .contingente .menace .interactions .reconnue	résoudre un problème	**PDI MAN "opportune"** cette préoccupation imposée est finalement "opportune" car : -elle rend active une préoccupation décisionnelle maîtrisé et cachée : son image en tant que maire au niveau de la ville et de l'île de France : "j'ai un de mes collègues qui a levé le lièvre le 28 au soir, le 29, j'ai écrit au directeur régional de la SNCF, ce qui m'a valu que TF1 débarque le lendemain pour m'interviewer. Garches, hôpital R.P., accès SNCF interdit aux handicapés, vous imaginez … On a gagné"
25	Problèmes avec Bercy sur la taxe d'habitation	01 mar	**1ère/6**	socio-politique	.court terme .contrainte .opportunité	négocier	**PDI MAN "inopportune"** cette préoccupation imposée est "inopportune" car :

PD	Intitulé des PD	Jours d'entrée	Place hiérarchique	Nature des PD	Caractéristiques des PD	Rôle du dirigeant à travers la PD	Remarques / Explications du dirigeant
					.menace .interactions avec l'ensemble des élus .reconnue .faisable		-elle gêne une forte préoccupation décisionnelle maîtrisée reconnue : l'état ne doit pas toucher à la taxe d'habitation, mais à l'impôt sur les revenus. Le cas échéant, le maire perd la possibilité d'augmenter les taxes. L'enjeu est grave
26	Préparation Prix Maurice Genevoix	01 mar	**3ème/6**	culturelle	.court terme .volontaire .interaction avec l'ensemble des élus .reconnue .compétence ; engagement		**PDM MAN ACT**
27	Perspectives politiques de la ville et de la circonscription -perspectives politiques ville 2 et circonscription -problèmes politiques – devenir de la circonscription -échéances électorales dans le Département -devenir politique Circonscription	01 mar 02 mar 06 mar 08 mar	**6ème/6** **3ème/5** **4ème/5** **5ème/5**	politique	.court terme .volontaire .opportunité .non interaction .non reconnue .familier ; compétence ; plaisir ; engagement	informer	**PDM CACH ACT** **PDM PAS → PDM ACT** cette préoccupation est généralement passive. Elle devient active lorsque le maire a l'occasion d'en débattre, comme ce jour lors d'un déjeuner avec une personnalité politique
28	Problèmes liés aux taxis – développement et circulation	02 mar	**5ème/5**	sociale	.court terme .contrainte .interactions avec de nombreux élus .reconnue	régler un problème	**PDI MAN ACT** **PDI ACT → PDI PAS** "c'était ponctuel. Pour ne rien vous cacher, j'ai demandé à leur président de me faire un

PD	Intitulé des PD	Jours d'entrée	Place hiérarchique	Nature des PD	Caractéristiques des PD	Rôle du dirigeant à travers la PD	Remarques / Explications du dirigeant
					.familier		courrier pour que je puisse leur obtenir deux examens par an au lieu d'un, tant qu'il ne m'envoie pas le courrier, je l'oublie complètement"
29	Préfecture / représentation des Elus -problèmes Préfectures pour représentation Elus dans Commissions -décision Préfecture sur représentation	02 mar 03 mar	**1ère/5** **1ère/5**	politique	.CT, contrainte .urgence, crise .interactions avec l'ensemble des élus .reconnue .compétence	négocier	**PDI MAN ACT** ***(129)***
30	Suite tempête et opération plantation avec enfants	03 mar	**2ème/5**	sociale	.court terme .contrainte et volontaire .contingente .opportunité .interactions avec l'ensemble des élus .reconnue .faisable ; compétence ; plaisir ; engagement	animer	**PDI MAN "opportune"** cette préoccupation maîtrisée est "opportune" car : -elle rend active une préoccupation décisionnelle maîtrisé et cachée : son image en tant que maire au niveau de la ville
31	Locaux associatifs	03 mar	**4ème/5**	sociale	.court terme .contrainte .routinière .interactions avec l'ensemble des élus .reconnue .familier ; compétence ; faisable	régler un problème	**PDI MAN ACT**
32	Développement et succession du Président Olympique Départemental	03 mar	**5ème/5**	culturelle	.court terme .contrainte .contingente .opportunité .interactions avec		**PDI MAN "opportune"** cette préoccupation imposée par le départ du président est "opportune" car : -elle rend active une préoccupation décisionnelle maîtrisée et cachée :

PD	Intitulé des PD	Jours d'entrée	Place hiérarchique	Nature des PD	Caractéristiques des PD	Rôle du dirigeant à travers la PD	Remarques / Explications du dirigeant
					l'ensemble des élus .reconnue .faisable		redynamiser le comité olympique, en tant que responsable de la jeunesse et des sports
33	Problèmes de mutation de personnels internes	06 mar	**3ème/5**	ressources humaines	.court terme .contrainte .non interaction .non reconnue .familier ; compétence ; faisable	gérer le personnel, expliquer	**PDI CACH ACT** **PDI PAS → PDI ACT** "normalement, ça n'entre pas dans mon rôle, j'ai un maire adjoint chargé du personnel, mais dès que ça prend de l'ampleur, que ça dépasse 2 ou 3 personnes ou que des personnes sont réservées sur les postes, c'est ma préoccupation"
34	Débat avec des jeunes universitaires sur la politique	07 mar	**3ème/4**	politique et relationnelle	.court terme .volontaire .contingente .opportunité .non interaction .non reconnue .plaisir ; compétence	débattre d'idées	**PDM CACH ACT**
35	Elimination des déchets -Plan Départemental d'élimination des déchets -délibérations spécifiques Conseil Général pour permettre construction usine d'Issy-les-Moulineaux	08 mar 08 mar	**1ère/5** **2ème/5**	sociale	.moyen terme .volontaire .opportunité .interactions avec l'ensemble des élus .reconnue .familier ; compétence ; faisable ; engagement ; plaisir *.contrainte* *.contingente* *.non familier* *.non faisable*	négocier	**PDM MAN ACT**

PD	Intitulé des PD	Jours d'entrée	Place hiérarchique	Nature des PD	Caractéristiques des PD	Rôle du dirigeant à travers la PD	Remarques / Explications du dirigeant
					.non engagement *.non plaisir*		
36	Concertation occupation locaux, aménagement, sécurité avec les habitants de la Verboise	08 mar	**3ème/5**	sociale	.court terme .contrainte .opportunité .menace .familier ; compétence ; plaisir ; engagement	répondre aux interrogations des habitants	**PDI MAN ACT**
37	Ordure Ménagères -ordures ménagères dans le cadre d'un appel d'offres du Syctom -comité de suivi des collectes sélectives	09 mar 10 mar	**2ème/3** **4ème/6**	sociale	.moyen terme .contrainte .routinière .interactions avec l'ensemble des élus .reconnue .faisable ; compétence ; familier ; engagement	suivre un dossier	**PDI MAN ACT**
38	Discussion avec des enseignants sur opérations franco-américaines	09 mar	**3ème/3**	culturelle	.court terme .volontaire .opportunité .interactions avec l'ensemble des élus .reconnue .plaisir	échanger des informations	**PDM MAN ACT**
39	Problèmes du logement social	10 mar	**2ème/6**	sociale	.moyen terme – long terme .contrainte .menace . interactions avec	résoudre un problème	**PDI MAN ACT**

PD	Intitulé des PD	Jours d'entrée	Place hiérar chique	Nature des PD	Caractéristiques des PD	Rôle du dirigeant à travers la PD	Remarques / Explications du dirigeant
					l'ensemble des élus .reconnue .compétence ; familier		
40	Programme immobilier qui prend du retard sur la commune	10 mar	**3ème/6**	sociale	.court terme – moyen terme .volontaire et contrainte .menace .interactions avec de nombreux élus .reconnue .familier ; compétence	suivre un dossier	**PDI MAN "inopportune"** ***(130)*** cette contrainte imposée par le retard du programme est "inopportune" car : -elle gêne une préoccupation décisionnelle maîtrisée reconnue : régler certains problèmes de logements sociaux
41	Problème d'autisme – les autistes et l'intégration dans la vie sociale, professionnelle, notamment dans la ville2	10 mar	**5ème/6**	sociale	.court terme .volontaire .opportunité .interactions .reconnue .plaisir	écouter, aider	**PDM MAN ACT**
42	Problèmes de circulation et sécurité sur la Départementale 907	10 mar	**6ème/6**	sociale	.court terme .volontaire .menace .interactions avec de nombreux élus .reconnue .compétence ; engagement	résoudre un danger	**PDM MAN ACT**

ANNEXE 7.3

Matrice des effets du Président Association 1 (Rotary Club de Paris)

04 Octobre – 05 Novembre 1999

Matrice des effets du Président Association 1
Observation et Explication de la Dynamique de l'Agenda Décisionnel du Président Association 1

Eléments descriptifs des Préoccupations décisionnelles (PD)	Eléments explicatifs des mouvements des Préoccupations Décisionnelles

PD	Intitulé des PD	Jours d'entrée	Place hiérar chique	Nature des PD	Caractéristiques des PD	Rôle du dirigeant à travers la PD	Remarques / Explications du dirigeant
1	Conférence Rotary à Bruxelles -prochain week-end – préparation	04 oct	**1ère/4**	relationnel	.court terme .volontaire .contingente .interactions avec l'ensemble des membres .reconnue .familier ; compétence	prendre des contacts, échanger des informations	**PDM MAN ACT** *(63)*
	-conférence : réflexions et discussions sur l'avenir du Rotary et les changements à effectuer pour l'adapter au monde actuel	10 oct	**1ère/1**		*.moyen terme – long terme* *.opportunité*		**cette préoccupation augmente en importance car :** le président y consacre de plus en plus de temps et de plus en plus de réflexion …
	-synthèse de la conférence : notes pour un exposé au club mercredi	11 oct	**2ème/3**		*.opportunité (75)* *.plaisir*		**PDM MAN "opportune"** *(75)* en faisant volontairement une synthèse de la conférence devant les membres du club, le président rend cette préoccupation "opportune" car : elle rend active une préoccupation maîtrisée cachée : "faire bouger les membres du club" grâce à une annonce de réforme initiée lors de la conférence et qui fera l'objet d'une réunion spéciale au début de l'année prochaine

PD	Intitulé des PD	Jours d'entrée	Place hiérarchique	Nature des PD	Caractéristiques des PD	Rôle du dirigeant à travers la PD	Remarques / Explications du dirigeant
2	Manifestation pour le 31/12/99 -organisation et décision à prendre : on fait ou on renonce	04 oct	**3ème/4**		.court terme .volontaire *(64)* .contingente .interactions avec l'ensemble des membres .reconnue .engagement	décision *(65)*	**PDM MAN "opportune"** cette préoccupation maîtrisée et reconnue est "opportune" car : -elle est l'occasion pour le président de "pousser" une préoccupation maîtrisée cachée : initier des événements en vue d'une plus grande cohésion des membres du club pour qu'ils soient plus dynamiques, et -elle permet de rendre active une préoccupation maîtrisée et cachée qui reste passive : son image en tant que président
	-annulation de la manifestation prévue pour le 31/12	13 oct	**1ère/2**		*.contrainte* *.crise* *.compétence*	explications	**PDI MAN "inopportune"** cette préoccupation devient une contrainte lorsque les problèmes de sécurité et le retournement de l'entreprise qui devait prêter les locaux obligent le président à renoncer à cette manifestation qui au départ est une de ses volontés qui lui est chère. Elle est "inopportune" car : -elle "gêne" une préoccupation maîtrisée et cachée : son image en tant que président. En effet, cette décision d'annulation est une déception pour les membres déjà pré-inscrits ; elle est d'ailleurs considérée comme crise

PD	Intitulé des PD	Jours d'entrée	Place hiérarchique	Nature des PD	Caractéristiques des PD	Rôle du dirigeant à travers la PD	Remarques / Explications du dirigeant
3	Etats d'âme des secrétaires : trop de reproches injustifiés à leurs yeux	04 oct	**4ème/4**	gestion du personnel	.court terme .contrainte .menace .crise .interactions avec les secrétaires .peu reconnue .faisable ; familier	régler des tensions internes, négociations *(68)*	**PDI LAT PAS → PDI LAT ACT** *(69)* le président en était conscient mais a attendu que les secrétaires se manifestent auprès de lui pour rendre cette préoccupation active, espérant que le problème allait s'estomper
4	Présidence 2001-2002 -élections du futur président 2001 – 2002 : préparation, réflexion	04 oct	**2ème/4**	organisationnel	.court terme .contrainte *(70)* .interactions avec le groupe des anciens présidents du club *(71)* .peu reconnue .compétence	décision *(72)*	**PDI LAT ACT** *(71)* **cette préoccupation qui était passive, est devenue ce jour active car :** il y a une procédure, un calendrier et un échéancier à respecter, or, l'échéance approche
	-préparation de la réunion des anciens présidents (demain) : réflexion sur les candidats possibles pour la présidence et le secrétariat 2001 / 2001	11 oct	**2ème/3**				
	-réunion des anciens présidents : élections du président et du secrétaire général 2001/2002	12 oct	**1ère/2**				
5	Tâches administratives -courrier, chèques...	05 oct	**1ère/2**	administrative	.court terme .contrainte .routinier .interactions avec la secrétaire .peu reconnue	assurer la gestion courante du club	**PDI LAT ACT**

PD	Intitulé des PD	Jours d'entrée	Place hiérar chique	Nature des PD	Caractéristiques des PD	Rôle du dirigeant à travers la PD	Remarques / Explications du dirigeant
					.familier		
	-courrier, personnes à voir	06 oct	1ère/2				
	-réunion avec la secrétaire : courrier, chèques, préparation de la réunion hebdomadaire du club de mercredi, préparation du planning des semaines à venir	11 oct	3ème/3		*.non familier* *.compétence* *.engagement*		
	-secrétariat : courrier, chèques, téléphone, compléments pour réunion de mercredi	14 oct	1ère/2		*.urgence* *.opportunité* *.compétence*		
	-secrétariat : courrier, chèques, accueil, contacts, intendance	26 oct	1ère/2				
	-coups de téléphone à passer, chèques	28 oct	2ème/2				
6	Bug de l'an 2000 : faire le point pour l'informatique	05 oct	2ème/2	suivi de l'avancement d'un dossier	.moyen terme .contrainte .menace .urgence .non interaction .non reconnue	assurer le bon fonctionne-ment du club	**PDI CACH ACT**
7	Réunions hebdomadaires du club : -préparation, accueil, contacts avec le staff et les membres pour faire avancer les affaires	06 oct	2ème/2		.court terme .contrainte et volontaire .routinière .interactions avec l'ensemble des membres .reconnue .familier ; compétence ; engagement	veiller au bon déroulement de la réunion, donner des informations, faire passer un message	**PDI CACH ACT**
	-réunion : briefing du petit groupe de	13 oct	2ème/2				**PDI MAN "opportune"**

PD	Intitulé des PD	Jours d'entrée	Place hiérar chique	Nature des PD	Caractéristiques des PD	Rôle du dirigeant à travers la PD	Remarques / Explications du dirigeant
	réflexion sur le secrétariat, acceptation du président pressenti pour 2001/2002, compte-rendu sur la conférence de Bruxelles, accueil, contacts, cartes de vœux						la réunion en elle-même est une contrainte dans la mesure où le président est obligé de l'assurer, mais elle est "opportune" car : -elle permet chaque semaine de rendre active à la fois une préoccupation maîtrisée et reconnue : les objectifs généraux du club, et -une préoccupation maîtrisée et cachée : ses choix personnels (faire venir tel conférencier, tel président de commission, faire passer des messages ...) ; c'est le moment où se concrétisent ses choix parfois personnels et surtout son image de président du club
	-préparation de la réunion du club : personnes à voir, choses à dire	26 oct	**2ème/2**				**PDI CACH ACT**
	-réunion hebdomadaire du club : accueil, contacts	27 oct	**2ème/3**				**PDI MAN "opportune"**
	-réunion hebdomadaire du club : accueil, contacts, intendance	03 nov	**1ère/1**				**PDI MAN "opportune"**
8	Réunion avec l'Inner Wheel : développement des relations ; discussion sur une éventuelle action commune en faveur des jeunes	07 oct	**1ère/1**	relations publiques	.moyen terme .volontaire .contingente .opportunité .interactions en externe : membres de l'inner Wheel .non reconnue *(74)* .compétence ; engagement	discussions, prendre des contacts	**PDM CACH ACT** *(74)*
9	Comité du 25 octobre			préparation		décision	

PD	Intitulé des PD	Jours d'entrée	Place hiérar chique	Nature des PD	Caractéristiques des PD	Rôle du dirigeant à travers la PD	Remarques / Explications du dirigeant
	-ordre du jour du comité : préparation	12 oct	2ème/2	d'un comité de direction	.court terme .contrainte .routinière .interactions avec les membres du comité .peu reconnue .familier ; compétence		**PDI LAT ACT**
	-préparation ordre du jour prochain comité (mensuel : 25 oct) : travail des commissions, comptes fin octobre, élections du futur comité, effectifs	14 oct	2ème/2				
	-réunion du comité du club : examen de la situation financière du club	25 oct	2ème/3		*.contrainte et volonté* *.urgence*		**PDI LAT "opportune"** la réunion en elle-même est une préoccupation imposée "opportune" car : -cette préoccupation permet de rendre active une préoccupation décisionnelle maîtrisée mais restée souvent passive: l'équilibre financier du club : "je veux que périodiquement on fasse le point financier, donc je l'ai inscrit volontairement à l'ordre du jour" Le président se souci du problème financier depuis qu'il a pris la vice-présidence il y a 16 mois ; c'est une grande préoccupation
10	Examen des possibilités offertes par la Fondation Rotary pour financer des actions du club	15 oct	2ème/3		.moyen terme .volontaire .opportunité .non interaction .non reconnue	réflexion en vue d'opportunités, recherche d'informa-	**PDM CACH "opportune"** cette préoccupation est cachée car "c'est un travail complètement personnel". elle est "opportune" car : -elle "pousse" une préoccupation décisionnelle maîtrisée et reconnue : un

PD	Intitulé des PD	Jours d'entrée	Place hiérar chique	Nature des PD	Caractéristiques des PD	Rôle du dirigeant à travers la PD	Remarques / Explications du dirigeant
						tions utiles *(77)*	grand objectif du club : agir pour servir "c'est une possibilité de financement d'actions qu'on n'exploite probablement pas assez" **cette préoccupation était passive et est devenue active car :** le président était conscient de cette éventuelle opportunité, et a pris du temps pour s'informer
11	Congrès mondial du Rotary en juin 2000	15 oct	**1ère/3**		.long terme .contrainte .contingente .opportunité .interactions avec l'ensemble des membres .reconnue .compétence		**PDI MAN ACT** **cette préoccupation est préoccupation décisionnelle n°3 car :** "on a le temps, puis je n'irai pas"
12	Assemblée générale du 15 décembre : début de préparation de l'ordre du jour	15 oct	**3ème/3**		.moyen terme .contrainte .contingente .interactions avec l'ensemble des membres .reconnue .familier ; compétence	décisions budgétaires et administrati ves	**PDI MAN ACT** **cette préoccupation est préoccupation décisionnelle n°3 car :** "je sais que ça suit son cours, je ne me fais pas trop de soucis pour l'instant, je m'en ferai peut-être quand approchera la date du 15/12"
13	Examen de candidatures	25 oct	**1ère/3**		.court terme .contrainte .routinière .interactions avec les membres du comité .peu reconnue	décision *(78)*	**PDI LAT ACT**

PD	Intitulé des PD	Jours d'entrée	Place hiérar chique	Nature des PD	Caractéristiques des PD	Rôle du dirigeant à travers la PD	Remarques / Explications du dirigeant
					.familier ; compétence		
14	Echanges avec les présidents des commissions internationale et d'action professionnelle	25 oct	**3ème/3**		.court terme .contrainte .routinière .interactions avec les membres du comité .peu reconnue .familier ; compétence		**PDI LAT ACT** **cette préoccupation était passive et est devenue ce jour active car :** les présidents de commission sont prêts
15	Examen de divers événements à venir	27 oct	**3ème/3**		.court terme .contrainte .routinière .interactions avec les membres du comité .peu reconnue .familier ; compétence		**PDI LAT ACT**
16	Problèmes à régler avec des membres -questions de personnes : examen de candidatures posant problème	27 oct	**1ère/3**	gestion du personnel	.moyen terme .contrainte .urgence *(79)* .menace *(81)* .interactions avec de nombreux membres parrains et membres du comité .reconnue .faisable ; compétence	régler conflits internes, expliquer et annoncer avec diplomatie *(80)*	**PDI LAT "inopportune"** *(81)* cette préoccupation imposée et reconnue est "inopportune" car : -elle "gêne" une préoccupation décisionnelle maîtrisée : la cohésion des membres : "dans les oppositions, il y a des gens qui perdent de vue l'esprit du club", et -elle "gêne" une autre préoccupation décisionnelle maîtrisée et cachée : le besoin d'augmenter les effectifs du club pour assurer son équilibre financier : "c'est-à-dire que moi, j'ai tendance à faire

PD	Intitulé des PD	Jours d'entrée	Place hiérar chique	Nature des PD	Caractéristiques des PD	Rôle du dirigeant à travers la PD	Remarques / Explications du dirigeant
	-suite : rédaction d'une lettre "diplomatique" – relecture des statuts	28 oct	1ère/2		*.crise (82)*		passer l'esprit avant la lettre, donc à répondre qu'il a peut-être raison sur le plan strictement juridique, mais le club a besoin d'augmenter ses effectifs, c'est un candidat qui me semble valable, on n'a pas envie de s'arrêter à ce genre d'objection"
17	Mise à jour de mon programme : lettres, coups de fil, dates et événements	29 oct	1ère/1	planification	.court terme – moyen terme .volontaire .opportunité .non interaction .non reconnue .compétence	réflexion personnelle pour "mettre à jour un projet d'avenir"	**PDM CACH ACT** **cette préoccupation était passive et devient active ce jour car :** le président a pris du temps pour y réfléchir
18	Rencontre avec le Président du Lions Club : comparaison de nos problèmes et de nos effectifs et moyens – actions communes ?	04 nov	1ère/1	relationnel	.moyen terme .contrainte .contingente .opportunité .non interaction .non reconnue *(84)* .compétence	échange d'informa-tions	**PDM CACH ACT** *(84)*
19	Exposé pour l'an 2000 : début de rédaction	05 nov	1ère/1		.moyen terme .volontaire .opportunité .non interaction .non reconnue .plaisir	valoriser son image	**PDM CACH ACT** **cette préoccupation cachée était passive et devient active car :** le président assiste à des conférences qui lui donnent des idées

ANNEXE 7.4

Matrice des effets du Président Association 2

21 Décembre 1999 – 24 Janvier 2000

Matrice des effets du Président Association 2
Observation et Explication de la Dynamique de l'Agenda Décisionnel du Président Association 2

Eléments descriptifs des Préoccupations décisionnelles (PD)	Eléments explicatifs des mouvements des Préoccupations Décisionnelles

PD	Intitulé des PD	Jours d'entrée	Place hiérarchique	Nature des PD	Caractéristiques des PD	Rôle du dirigeant à travers la PD	Remarques / Explications du dirigeant
1	Interopérabilité rail conventionnel -participation de l'association2 à l'interopérabilité rail conventionnel à travers l'AEIF (Agence Européenne d'Interopérabilité Ferroviaire)	21 déc	**1ère/6**	politique, stratégique *(107)*	.court terme .volontaire et contrainte .récurrente .crise *(86)(108)* .menace .interactions avec l'ensemble des membres .reconnue .faisable ; plaisir ; engagement ; compétence	garder les intérêts de l'association 2 de manière diplomatique	**PDI MAN "opportune"** cette préoccupation née d'une contrainte est "opportune" car : -elle rend active une préoccupation décisionnelle maîtrisée reconnue : défendre l'organisation de la profession., et -elle rend active une préoccupation décisionnelle maîtrisée reconnue : les choix personnels du président qui opte pour des standards communs des chemins de fer, plutôt que pour une régulation par l'Union Européenne.
	-interopérabilité rail conventionnel – stratégie vis-à-vis de l'UE	04 janv	**1ère/3**		*.non volontaire* *.urgence* *.non plaisir* *.non engagement*	sauver et imposer ses choix par la diplomatie, décider en tant que président *(93)*	**PDI MAN ACT** cette préoccupation n'émane plus que d'une contrainte car : il a déjà fait passer ses choix : "mes choix ont été finis à peu près, voilà mon document originel et original".

PD	Intitulé des PD	Jours d'entrée	Place hiérarchique	Nature des PD	Caractéristiques des PD	Rôle du dirigeant à travers la PD	Remarques / Explications du dirigeant
	-préparation de la réunion du 11/01/2000	05 janv	**1ère/4**		*.non volontaire* *.non crise*		**PDI MAN "opportune"**
	-s'adapter à la stratégie française dans l'IAV	07 janv	**2ème/2**		*.non volontaire* *.non plaisir*	décision	**PDI MAN "inopportune"** ***(108)*** cette préoccupation imposée est "inopportune" car : -elle rend active une préoccupation décisionnelle imposée cachée restée passive: la crise interne des chemins de fer
	-réunion plénière interopérabilité rail conventionnel	11 janv	**1ère/4**		*.opportunité*		**PDI MAN "opportune"**
2	Economie des Transports -préparation présidence grecque du comité Economie des Transports	21 déc	**2ème/6**	politique, organisationnel *(89)*	.court terme .contrainte et volontaire .crise .urgence .interactions avec l'ensemble des membres .reconnue .faisable ; engagement ; compétence ; plaisir	organisation, *(87)*, régler une lutte de pouvoir entre organismes	**PDI MAN "opportune"** cette préoccupation imposée est "opportune" car : -elle rend active une préoccupation décisionnelle maîtrisée et cachée : créer un nouveau département "transport policy", et mettre ainsi un terme à la lutte de pouvoir entre départements, et -elle rend active une autre préoccupation décisionnelle maîtrisée et cachée : les choix du président en ce qui concerne les hommes à la tête d'un nouveau département très important, et sa gestion
	-mise en place économie des Transports	12 janv	**3ème/4**				**PDI MAN "opportune"**

PD	Intitulé des PD	Jours d'entrée	Place hiérarchique	Nature des PD	Caractéristiques des PD	Rôle du dirigeant à travers la PD	Remarques / Explications du dirigeant
	-nomination à la vice-présidence Comité des Transports	14 janv	**3ème/4**			seconder le nouveau président grec	**PDI MAN "opportune"** "j'ai fait toutes les mises en place : les dirigeants et sous-dirigeants. (...) j'ai d'abord dû trouver le président grec, je vous en ai déjà parlé, et maintenant, c'est le vice-président. J'ai un engagement personnel important"
	-organisation de la 1ère réunion à Paris avec le nouveau Président Economie des Transports le 27/01 (ça y est !)	24 janv	**1ère/3**	relationnel	*.familier* *.non contrainte*		**PDM MAN ACT**
3	Soutien à la société "X" pour son activité export	21 déc	**3ème/6**	politique	.moyen terme .volontaire .non interaction .non reconnue .familier ; compétence ; plaisir ; engagement	négociation	**PDM CACH ACT**
4	Avenir du réseau informatique pour hermès	21 déc	**4ème/6**	informatique	.moyen terme .volontaire .récurrente .menace .interactions avec de nombreux membres .reconnue .compétence	suivi de dossier	**PDM MAN ACT**

PD	Intitulé des PD	Jours d'entrée	Place hiérar chique	Nature des PD	Caractéristiques des PD	Rôle du dirigeant à travers la PD	Remarques / Explications du dirigeant
5	Bug 2000 -réseau bug 2000 pour le 31/12	21 déc	**5ème/6**	informatique	.court terme .contrainte .contingente .crise .menace .urgence .interactions avec l'ensemble des membres .reconnue .plaisir ; compétence ; engagement	anticiper une crise	**PDI MAN ACT**
	-dernière mise en place équipe bug 2000 pour le 31/12	23 déc	**2ème/3**		*.non plaisir*		
	-bogue 2000	31 déc	**1ère/3**		*.volontaire* *.non urgent*		**PDM LAT ACT**
	-prime à mon équipe de permanence	31 déc	**2ème/3**		*.non menace* *.interactions avec le directeur communication* *.peu reconnue* *.faisable* *.non engagement*		**PDM LAT PAS → PDM LAT ACT** **cette préoccupation était passive et est devenue active car :** prise de conscience dans la presse et temps de réflexion possible ce soir
6	Aide à un de mes anciens élèves grecs	21 déc	**6ème/6**	relationnel, d'ordre personnel	.court terme - moyen terme – long terme .volontaire .récurrente .non interaction en interne .non reconnue *(90)*	soutenir un ancien élève	**PDM CACH ACT** ***(90)***

PD	Intitulé des PD	Jours d'entrée	Place hiérar chique	Nature des PD	Caractéristiques des PD	Rôle du dirigeant à travers la PD	Remarques / Explications du dirigeant
					.plaisir ; compétence ; engagement ; familier		
7	Maintien en place du dirigeant grande vitesse	22 déc	**1ère/3**	politique, organisation nel	.court terme .volontaire et contrainte .crise .menace .urgence .non interaction .non reconnue .faisable ; compétence ; engagement	négociation, décision *(91)*	**PDI CACH "inopportune"** cette préoccupation est une contrainte car le président veut garder l'ancien dirigeant grande vitesse mais il est sous la menace des italiens. Elle est "inopportune" car : -elle gêne une préoccupation décisionnelle maîtrisée et cachée : garder ce président grande vitesse à sa place pour des raisons personnelles, et -elle rend active une préoccupation décisionnelle imposée et cachée : songer au remplacement de ce président
8	Participation des pays de l'Est -participation + forte de l'est à la grande vitesse	22 déc	**2ème/3**	politique	.moyen terme .contrainte et volontaire .permanente .opportunité .interactions avec l'ensemble des membres .reconnue .faisable ; compétence ; engagement	anticiper la crise	**PDI MAN "inopportune"** cette préoccupation est une contrainte car "toutes les composantes socio-économiques, culturelles des pays de l'est qui veulent entrer dans l'Europe doivent communiquer". Elle est "inopportune" car : -elle rend active une préoccupation décisionnelle imposée et cachée : les problèmes de sécurité, et -elle fait naître et rend active une préoccupation décisionnelle maîtrisée et cachée : la volonté de la formation des pays de l'est avant leur entrée dans l'Europe
	-relations industrie polonaise-industrie	05 janv	**1ère/4**		*.non volontaire*		**PDI CACH ACT**

PD	Intitulé des PD	Jours d'entrée	Place hiérar chique	Nature des PD	Caractéristiques des PD	Rôle du dirigeant à travers la PD	Remarques / Explications du dirigeant
	française				*.contingente* *.non reconnue* *.familier ; plaisir*		
9	35 heures -suite des décisions vers un accord pour les 35 heures	22 déc	**3ème/3**	organisation du travail	.court terme .contrainte .contingente .crise .urgence .menace *(92)* . interactions avec l'ensemble des membres .reconnue .compétence ; engagement	décisions	**PDI MAN ACT**
	-accord 35h signé	23 déc	**1ère/3**		*.non menace* *.non crise*		**cette préoccupation n'est plus une crise,** mais le président prévoit une nouvelle crise lors de son application, notamment : "la prochaine crise reliée à ça, c'est l'horloge pointeuse".
	-application de l'accord des 35 h dans les départements sans règlement excessif	06 janv	**4ème/6**		*.non crise* *.non urgence* *.non menace* *.faisable*		
10	Séminaire Inde grande Vitesse -préparation séminaire Inde grande vitesse	23 déc	**3ème/3**	politique, relationnel	.moyen terme .volontaire .contingente .opportunité . interactions avec l'ensemble des membres	représenter la France à l'étranger et défendre ses intérêts avec diplomatie	**PDM MAN "opportune"** cette préoccupation (le voyage) est "opportune" car : -elle permet de rendre active une préoccupation décisionnelle maîtrisée et cachée : "la coupure de presse, c'est la

PD	Intitulé des PD	Jours d'entrée	Place hiérar chique	Nature des PD	Caractéristiques des PD	Rôle du dirigeant à travers la PD	Remarques / Explications du dirigeant
					.reconnue .compétence ; engagement		contrainte, le reste, c'est moi (...) ce n'est pas neutre tout ça, il faut que j'arrive à me faire accepter par les indiens, c'est pas difficile, mais il ne faut pas que j'apparaisse comme ouvrant trop cette porte ..."
	-poursuite finalisation de l'organisation du séminaire grande vitesse Inde	04 janv	**3ème/3**		*.non contrainte* *.non interaction* *.non reconnue*		**PDM MAN "opportune"**
	-intérêts français en Inde	10 janv	**1ère/3**		*.familier ; plaisir*		
	-encadrer le travail DGA et de quelques collaborateurs pendant ma semaine prochaine d'absence Inde	13 janv	**1ère/3**		*.court terme* *.menace* *.urgence* *.interactions avec le DGA* *.peu reconnue* *.non engagement ; faisable ; familier*		**PDM CACH ACT** **PDM LAT ACT**
	-pallier défections, risques de défections, prévoir remplacement orateurs Inde	13 janv	**2ème/3**		*.court terme* *.menace (111)* *.urgence (110)* *.crise* *.interactions avec les orateurs et quelques membres* *.peu reconnue* *.familier*		**PDM LAT "inopportune"** ***(111)*** cette préoccupation imposée est "inopportune" car : -elle "gêne" une préoccupation décisionnelle maîtrisée cachée (confidentialité) -elle "gêne" une préoccupation décisionnelle maîtrisée et cachée : les

PD	Intitulé des PD	Jours d'entrée	Place hiérarchique	Nature des PD	Caractéristiques des PD	Rôle du dirigeant à travers la PD	Remarques / Explications du dirigeant
	-instructions définitives données au DGA pour mon absence de 8 jours	14 janv	4ème/4		*idem 13 janvier*		intérêts personnels du dirigeant et son image : "je m'engageais personnellement" *(111)* **PDM LAT ACT** (exactement comme le 13 janvier)
	-séminaire grande vitesse : maintenir l'ancrage des chemins de fer indiens à l'association2	17-22 janv	1ère /2		*.long terme* *.interactions avec les indiens* *.non reconnue en interne* *.familier ; plaisir*		**PDM CACH "opportune"** cette préoccupation est "opportune" car : -elle rend active une préoccupation décisionnelle maîtrisée cachée (confidentialité)
	-séminaire grande vitesse : réussir notre prestation face au nouveau ministre indien	17-22 janv	2ème/2				**PDM CACH "opportune"** cette préoccupation est "opportune" car : -elle rend active une préoccupation décisionnelle maîtrisée cachée (confidentialité) -elle rend active une préoccupation décisionnelle maîtrisée et cachée : l'image du président
11	Choix dans mes envois de cartes de vœux	31 déc	3ème/3	relationnel	.court terme .volontaire .contingente .opportunité .non interaction .non reconnue .faisable ; compétence ; familier ; plaisir		**PDM CACH ACT**
12	Arbitrages internes vis-à-vis de l'AEIF (Grande Vitesse)	04 janv	2ème/3		.court terme – moyen terme – long terme	régler la crise (conflit	**PDM LAT ACT**

PD	Intitulé des PD	Jours d'entrée	Place hiérarchique	Nature des PD	Caractéristiques des PD	Rôle du dirigeant à travers la PD	Remarques / Explications du dirigeant
					.volontaire .crise *(94)* .urgence .menace .interactions avec les membres concernés .peu reconnue .faisable ; compétence	interne), expliquer *(95)*	**PDM LAT PAS ➔ PDM LAT ACT *(96)* cette préoccupation était passive et est devenue active car :** jusqu'à présent, le président gérait, aujourd'hui, ça a éclaté
13	Entrée des compagnies ferroviaires et admission comme membres à l'association2 – cas concret se présentant	05 janv	**2ème/4**	stratégique	.court terme .contrainte .crise .urgence .menace *(97)* .interactions avec de nombreux membres .reconnue .faisable ; compétence	décision stratégique et politique *(98)*	**PDI MAN "inopportune" *(97)*** cette préoccupation imposée est "inopportune" car : -elle fait naître et rend active une préoccupation décisionnelle imposée et reconnue : ouvrir la France à la concurrence et concurrencer ainsi les membres de l'association2 *(97)*, -elle rend active une préoccupation décisionnelle imposée et cachée : la crainte que ceux qui entrent mettent en péril la sécurité des chemins de fer en France -rend active une préoccupation décisionnelle maîtrisée et cachée : la volonté que la sécurité soit contrôlée par l'Union Européenne
14	Affectation de bureaux dans l'immeuble association2 (mais oui ! il y a le côté Tour Eiffel et l'autre, et bien d'autres choses !)	05 janv	**4ème/4**		.court terme .volontaire .crise .opportunité .interactions avec l'ensemble des membres .reconnue .familier ; compétence ; engagement ; faisable	faire des choix en évitant la crise interne	**PDM MAN ACT**

PD	Intitulé des PD	Jours d'entrée	Place hiérar chique	Nature des PD	Caractéristiques des PD	Rôle du dirigeant à travers la PD	Remarques / Explications du dirigeant
15	Association2 / CENELEC -positionnement association2 et ses fiches par rapport au CENELEC	06 janv	**3ème/6**	décision *(103)*	.moyen terme .contrainte et volontaire .opportunité .crise *(99)* .interactions avec l'ensemble des membres .reconnue .familier; compétence	favoriser le bon fonctionnement de l'association 2	**PDM MAN "opportune"** cette préoccupation est "opportune" car : -elle rend active une préoccupation décisionnelle maîtrisée et reconnue : établir des standards entre fiches techniques professionnelles (celles de l'associztion2) et fiches légales à valeur étatique (celles du CENELEC), afin d'éviter les confusions
	-certification ISO 9000 pour fiches UIC	06 janv	**5ème/6**		*.non crise*		
16	ETCS -bilan économique d'ETCS à revoir	06 janv	**1ère/6**	stratégique	.court terme .contrainte .crise *(100)* .menace *(101), (102)* .interactions avec l'ensemble des membres .reconnue .compétence	défendre les intérêts de l'association 2 et éviter la crise	**PDI MAN "inopportune"** *(101)* cette préoccupation imposée (le bilan) est "inopportune" car : -elle "menace" (si le bilan est mauvais) une préoccupation maîtrisée et reconnue : la volonté de l'application d'un système de signalisation commun en Europe **PDI MAN PAS → PDI MAN ACT** cette préoccupation était passive et est devenue active car : c'est la première que le sujet était un des sujets discuté au comité de direction et le président préférait attendre : "je préférais commencer à tuteurer l'enfant avant qu'il atteigne la majorité, avant que ce soit trop tard"
	-améliorer les études de freinage pour ETCS	06 janv	**2ème/6**	gérer le personnel	*.non crise* *.urgence*	suivi d'un problème	**PDI MAN "inopportune"** *(102)* cette préoccupation imposée est

PD	Intitulé des PD	Jours d'entrée	Place hiérar chique	Nature des PD	Caractéristiques des PD	Rôle du dirigeant à travers la PD	Remarques / Explications du dirigeant
						non résolu, et exprimer son mécontente-ment vis-à-vis du personnel	'inopportune" car : -elle fait naître une préoccupation imposée et cachée : la crainte d'un dysfonctionnement qui laisserait en suspens d'autres problèmes cachés
	-comité de direction : principale question : développement mondial d'ETCS	24 janv	**3ème/3**		*.court terme – moyen terme – long terme* *.contrainte et volontaire* *.non crise* *.non menace* *.familier ; engagement ; plaisir*		**PDM MAN "opportune"** cette préoccupation maîtrisée est "opportune" car : -elle rend active une préoccupation maîtrisée et cachée : la volonté de l'application d'un système de signalisation commun en Europe
17	Accompagnement actions pour chantier Bangkok – présence d'un français	06 janv	**6ème/6**	stratégie	.moyen terme .volontaire .contingente .opportunité *(104)* .interactions avec le collaborateur indien .non reconnue .faisable ; compétence	décision	**PDM CACH "opportune"** ***(104)*** cette préoccupation non reconnue en interne est "opportune" car : -elle rend active une préoccupation maîtrisée cachée restée passive : se réimplanter de manière stratégique à Bangkok grâce à une plus grande compréhension instaurée par la présence du français
18	Conférence de Budapest -réponse à monsieur B. mécontent de son absence à Budapest	07 janv	**1ère/2**	politique	.court terme .contrainte .contingente .crise .urgence .menace *(105), (106),*	régler un conflit externe	**PDI LAT "inopportune"** ***(105), (106), (112)*** cette préoccupation imposée est "inopportune car : -elle fait naître et rend active une nouvelle préoccupation décisionnelle imposée et

PD	Intitulé des PD	Jours d'entrée	Place hiérarchique	Nature des PD	Caractéristiques des PD	Rôle du dirigeant à travers la PD	Remarques / Explications du dirigeant
					(112) .interactions avec monsieur Bereni .peu reconnue .faisable ; compétence		cachée : mettre en cause l'association2 dans une guerre d'intérêts entre deux pays *(105)* *(112)*, et -elle rend active une nouvelle préoccupation décisionnelle imposée et cachée : régler le désaccord tout en gardant de bonnes relations *(106)*
	-attributions des différentes présentations pour la conférence de Budapest	10 janv	**2ème/3**		*.non contrainte et volontaire* *.non crise* *.non urgence* *.non menace* *.non interaction* *.non reconnue* *.familier ; plaisir*		**PDM CACH ACT**
	-finalisation réunion de Budapest	11 janv	**3ème/4**		*.non menace* *.non crise* *.opportunité* *.interactions avec l'ensemble des membres* *.reconnue* *.familier*		**PDI MAN ACT**
	-résoudre la crise Hungaro Magyar (suite B.)	11 janv	**2ème/4**		*.familier*		**PDI LAT "inopportune"** (exactement comme le 07 janvier)
	-journée du rail après Helsinki : poursuite des décisions	25 janv	**3ème/3**		*.court terme* *.contrainte*		**PDI MAN ACT**

PD	Intitulé des PD	Jours d'entrée	Place hiérar chique	Nature des PD	Caractéristiques des PD	Rôle du dirigeant à travers la PD	Remarques / Explications du dirigeant
	-journée du rail après Helsinki : poursuite des décisions				*.contingence* *.non crise* *.urgence* *.interactions avec l'ensemble des membres* *.reconnue* *.familier ; compétence ; engagement*		
19	Présider la présidence du comité rail langue française	10 janv	**3ème/3**	relationnel	.court terme .contrainte .contingente .opportunité .interaction avec l'ensemble des membres .reconnue .faisable ; compétence	représentation en tant que président	**PDI MAN ACT**
20	Décisions sur dates – présences manifestations européennes (environnement, sécurité, etc …) avec CCFE	11 janv	**4ème/4**	relationnel	.moyen terme .contrainte et volontaire .contingente .opportunité .interactions avec certains membres .reconnue .familier ; compétence ; faisable ; engagement	représentation en tant que président	**PDI MAN "opportune"** cette préoccupation imposée (être présent à certaines manifestations) est "opportune" car : -elle rend active d'autres préoccupations décisionnelles maîtrisées cachées : représenter et défendre les intérêts de l'association2 et ses intérêts personnels, d'où le choix de certaines manifestations seulement
21	Rapprochement AGCCFE et FEAA (2 organismes de la mère association2 et la fille CCFE)	12 janv	**2ème/4**	politique, stratégique *(109)*	.court terme .contrainte et volontaire .contingente	anticiper une "crise de positionnem	**PDM LAT "inopportune"** ***(109)*** cette préoccupation imposée est "inopportune" car :

PD	Intitulé des PD	Jours d'entrée	Place hiérar chique	Nature des PD	Caractéristiques des PD	Rôle du dirigeant à travers la PD	Remarques / Explications du dirigeant
					.crise (possible) .menace .urgence .interaction avec son adjoint .peu reconnue .faisable ; compétence	ent stratégique"	-elle rend active une préoccupation imposée et cachée : " la naissance d' une crise qui nuirait aux chemins de fer", et -elle rend active une préoccupation décisionnelle maîtrisée et latente : "mon choix que cela impose, c'est de ne pas faire la politique de l'autruche. C'est ce que j'ai dit à mon adjoint, le seul à qui j'en ai parlé"
22	Elargissement de l'ERRI (Institut Européen de recherches Ferroviaires) à un niveau mondial	12 janv	**1ère/4**	stratégique	.court terme .volontaire .crise .opportunité .interactions avec de nombreux membres .reconnue .faisable ; compétence ; engagement	décision	**PDM MAN ACT**
23	Nouveau vice-président : rencontre au sommet décidée association2 UNIFE (Industries Européennes)	12 janv	**4ème/4**		.court terme .contrainte et volontaire .contingente .opportunité .urgence .interactions avec l'ensemble des membres .reconnue .faisable ; compétence ; engagement		**PDI MAN "opportune** cette préoccupation imposée (la rencontre avec un nouveau président)) est "opportune" car : -elle rend active une préoccupation décisionnelle maîtrisée et chère au président mais restée passive : l'étude des TGV **PDI MAN PAS → PDI MAN ACT** cette préoccupation était passive car "le sujet était dévolu depuis plus d'un an à un

PD	Intitulé des PD	Jours d'entrée	Place hiérar chique	Nature des PD	Caractéristiques des PD	Rôle du dirigeant à travers la PD	Remarques / Explications du dirigeant
							vice-président avec lequel on n'a pas pu avancer. Aussi, je relance maintenant avec le nouveau président qui est d'accord"
24	Pas de billet ni de visa pour l'Inde – retard chez l'ambassadeur : dernier avertissement aux acteurs de la chaîne Visa Billet toujours en retard	13 janv	**3ème/3**		.court terme .contrainte et volontaire .contingente .opportunité .urgence .crise .interactions en externe avec Visa billet .non reconnue .compétence	exprimer son mécontente ment en tant que président, décision	**PDI CACH "opportune"** cette préoccupation imposée non reconnue en interne est "opportune" car : -elle rend active une préoccupation décisionnelle maîtrisée et cachée : renvoyer les agents de la chaîne Visa Bille
25	Sécurité ferroviaire -organisation de la sécurité ferroviaire au niveau communautaire	14 janv	**1ère/4**		.court terme .contrainte et volontaire .opportunité .interactions avec l'ensemble des membres .reconnue .faisable ; compétence ; familier ; engagement		**PDI MAN "opportune"** cette préoccupation imposée est "opportune" car : -elle rend active une préoccupation décisionnelle maîtrisée et cachée : la volonté que la sécurité soit contrôlée par l'Union Européenne
	-organisation de l'étude de l'ensemble des gestions de sécurité dans les 20 groupes de travail intéressés par l'association2	14 janv	**2ème/4**		*idem*		
26	Organisation de la visite du nouveau Président de la mission Est/Ouest le 26/11	24 janv	**2ème/3**	stratégie	.court terme – moyen terme .contrainte et volontaire .récurrente .opportunité .crise	expliquer, convaincre	**PDM MAN "opportune"** cette préoccupation est "opportune" car : -elle rend active une préoccupation décisionnelle maîtrisée et reconnue mais restée passive : faire travailler en équipe l'est et l'ouest, et éviter le ghetto en vue de

PD	Intitulé des PD	Jours d'entrée	Place hiérar chique	Nature des PD	Caractéristiques des PD	Rôle du dirigeant à travers la PD	Remarques / Explications du dirigeant
					.interactions avec l'ensemble des membres .reconnue .familier ; compétence ; engagement		l'entrée de l'est dans l'union européenne
27	Grippe – accès au bureau et au téléphone filtré ; c'est une préoccupation décisionnelle véritable	25 janv	**2ème/3**		.court terme .contrainte .contingente .menace .non interaction .non reconnue .familier		**PDI CACH ACT**
28	Organisation de la commission Fret car depuis hier 21h, on sait que son président SNCF va partir	25 janv	**1ère/3**	politique, organisation nel	.court terme .contrainte .contingente .urgence *(114)* .non interaction .non reconnue .familier ; compétence	veiller à imposer ses choix pour la présidence du fret	**PDI CACH "inopportune"** *(114)* cette préoccupation imposée est "inopportune car : -elle "gêne" une préoccupation décisionnelle maîtrisée et cachée : les choix en homme pour la présidence et la vice-présidence du fret

ANNEXE 7.5

Matrice des effets du Curé 1
(Paroisse Sainte-Bernadette des Petits Bois - Versailles)

09 novembre – 05 décembre 1999

Matrice des effets du Curé 1
Observation et Explication de la Dynamique de l'Agenda Décisionnel du Curé 1

éléments descriptifs des Préoccupations décisionnelles (PD)	éléments explicatifs des mouvements des Préoccupations Décisionnelles

PD	Intitulé des PD	Jours d'entrée	Place hiérar chique	Nature des PD	Caractéristiques des PD	Rôle du dirigeant à travers la PD	Remarques / explications du dirigeant
1	Equipe pastorale -équipe pastorale : réunion hebdomadaire avec mes trois collaborateurs directs nommés par l'évêque	09 nov	**2ème/3**	spirituelle	.court terme – moyen terme .contrainte .routinière .interactions .reconnue .familier ; compétence ; plaisir	discuter, décider, être à l'écoute	**PDI MAN ACT**
	-formation (pastorale 18-30 ans)	14 nov	**3ème/5**		*.moyen terme* *.non routinière* *.faisable ; engagement*		
	-équipe pastorale	23 nov	**3ème/4**		*.moyen terme – long terme* *.engagement*		
	-service ecclésial jeunes	24 nov	**1ère/3**		*.moyen terme* *.non familier ; non plaisir ; engagement*		
	-projet solidarité Jeunes	25 nov	**5ème/5**		*.non routinière* *.opportunité* *.non familier ; non*		

PD	Intitulé des PD	Jours d'entrée	Place hiérarchique	Nature des PD	Caractéristiques des PD	Rôle du dirigeant à travers la PD	Remarques / explications du dirigeant
	-pastorale jeunes – recherche responsable	01 déc	**1ère/5**		*compétence ; faisable* *.non routinière* *.contingente* *.opportunité* *.non plaisir ; faisable*		
2	Catéchisme -réunion parents catéchisme	09 nov	**1ère/3**	administrative	.court terme – moyen terme .contrainte .contingente .interactions .reconnue .compétence ; engagement	motiver	**PDI MAN "inopportune"** cette préoccupation imposée est "inopportune" car : -elle rend active une préoccupation décisionnelle imposée cachée : renouveler l'équipe car "certaines personnes l'empêchent de prendre des décisions ou en tout cas les orientent dans un sens de prudence et d'attente" **PDI ACT → PDI PAS** cette préoccupation sort de l'agenda décisionnel car elle est déléguée : "c'est une préoccupation mais là il y a des équipes de laïcs qui gèrent ça. J'ai un collaborateur direct qui est un lien avec ça. Moi, je ne suis que de loin"
	-catéchèse 18-30 : rassemblement autour de l'évêque	20 nov	**2ème/3**		*.non engagement ; faisable ; familier*		**PDI MAN ACT**

PD	Intitulé des PD	Jours d'entrée	Place hiérar chique	Nature des PD	Caractéristiques des PD	Rôle du dirigeant à travers la PD	Remarques / explications du dirigeant
	-"gestion" nouvelle catéchiste	03 déc	**1ère/5**		*.crise* *.menace* *.familier*	régler un problème de personne	**PDI MAN "inopportune"** cette préoccupation imposée est "inopportune" car : -elle "gêne" une préoccupation décisionnelle maîtrisée manifeste : changer l'équipe, et -elle fait naître et rend active une nouvelle préoccupation décisionnelle imposée manifeste : remise en cause de la solution enfin trouvée par le curé pour la catéchèse **PDI MAN ACT**
	-bureau catéchisme	03 déc	**2ème/5**		*.moyen terme* *.volontaire* *.routinière* *.crise* *.faisable*		
3	Lycée Professionnel -accueil lycée professionnel	09 nov	3ème/3	sociale et spirituelle	.court terme – moyen terme .contrainte .interactions .reconnue .familier ; compétence	écouter les jeunes, faire des propositions concernant l'aumônerie	**PDI MAN ACT**
	-aumônerie LEP	23 nov	4ème/4		*.routinière*		
4	Lourdes	10 nov	1ère/5	financière	.moyen terme .volontaire .contingente .urgence .opportunité .interactions .reconnue	trouver des subventions, négocier	**PDM MAN "opportune"** cette préoccupation maîtrisée est "opportune" car : -elle rend active une préoccupation décisionnelle maîtrisée cachée : en emmenant 150 personnes à Lourdes au lieu

PD	Intitulé des PD	Jours d'entrée	Place hiérar chique	Nature des PD	Caractéristiques des PD	Rôle du dirigeant à travers la PD	Remarques / explications du dirigeant
					.faisable ; compétence ; familier ; plaisir ; engagement		de 10, comme le faisait son prédécesseur, le curé impose son dynamisme et sa volonté de "faire bouger les choses"
5	Baptêmes en âge de scolarité -annulation baptême	10 nov	**2ème/5**	spirituelle	.court terme .contrainte .contingente .urgence .interactions .reconnue .faisable ; compétence ; familier	seconder une collaboratrice pour résoudre une situation complexe	**PDI MAN ACT**
	-visite quartier – rencontrer la famille et les enfants	17 nov	**6ème/6**		*.volontaire* *.plaisir*		
6	Accompagnement Personnel -accompagnement personnel	10 nov	**3ème/5**	religieuse, sociale	.court terme .contrainte et volontaire .non interaction .non reconnue .familier ; engagement	discuter, écouter, aider	**PDI CACH "opportune"** cette préoccupation imposée est "opportune" car : -elle rend active une préoccupation décisionnelle maîtrisée manifeste : "être un interlocuteur pour les questions spirituelles et humaines"
	-rencontre personnelle	13 nov	**1ère/4**		*.urgence* *.non engagement ; plaisir*		
	- rencontre personnelle X	14 nov	**5ème/5**		*.urgence*		
	- rencontre personnelle X	16 nov	**4ème/6**		*.urgence*		

PD	Intitulé des PD	Jours d'entrée	Place hiérarchique	Nature des PD	Caractéristiques des PD	Rôle du dirigeant à travers la PD	Remarques / explications du dirigeant
	-accompagnement famille deuil	16 nov	5ème/6		*.non engagement ;* *.compétence ; faisable*		**PDI ACT** ce type d'accompagnement n'est généralement pas une préoccupation décisionnelle du curé, mais ce jour, il s'agit du décès d'un personnage du quartier, ce qui fait de la situation, une préoccupation décisionnelle active
	-rencontre d'un jeune	17 nov	4ème/6		*.compétence ; faisable*		
	-accompagnement famille deuil	17 nov	5ème/6		*idem 10 nov*		
	-accompagnement personnel	19 nov	3ème/5		*idem 10 nov*		
	-accompagnement personnel	24 nov	2ème/3				
	-jeunes foyers	24 nov	3ème/3				
	-accompagnement personnel	30 nov	5ème/5				
	-accompagnement personnel	01 déc	4ème/5				
	-accompagnement jeune couple - précarité	04 déc	3ème/3				
7	Première communion	10 nov	4ème/5	spirituelle	.court terme .contrainte .contingente .opportunité .interactions	décider	**PDI MAN ACT** généralement, la 1ère communion ne fait pas partie des préoccupations décisionnelles du curé. Ce jour, elle est une préoccupation décisionnelle active car la

PD	Intitulé des PD	Jours d'entrée	Place hiérarchique	Nature des PD	Caractéristiques des PD	Rôle du dirigeant à travers la PD	Remarques / explications du dirigeant
					.reconnue .faisable ; familier		situation passe de routinière à exceptionnelle : enfants de 5 ans
8	Communauté de prière	10 nov	**5ème/5**	spirituelle	.court terme – long terme .volontaire .opportunité *(143)* .interactions .reconnue	être à l'écoute	**PDM MAN "opportune"** cette préoccupation maîtrisée est "opportune" car : -elle rend active une préoccupation décisionnelle maîtrisée cachée : des collaborations potentielles : "cela a changé mon regard et ça peut amener des collaborations auxquelles avant je ne songeais pas du tout, que je ne pensais pas possibles"
9	Jubilé -projet Jubilé Jeunes – retard de l'imprimeur	11 nov	**1ère/2**	spirituelle et administrative	.court terme .contrainte .contingente .urgence .opportunité .interactions .reconnue .faisable ; engagement ; plaisir	résoudre des problèmes	**PDI MAN ACT**
	-publicité Jubilé Jeunes	18 nov	**5ème/5**		*.moyen terme* *.non urgence* *.non engagement ; compétence*		**PDI MAN ACT**
	-projet Actes des Apôtres	25 nov	**1ère/5**		*.crise (151)* *.non opportunité*	réflexion	**PDI MAN ACT**

PD	Intitulé des PD	Jours d'entrée	Place hiérar chique	Nature des PD	Caractéristiques des PD	Rôle du dirigeant à travers la PD	Remarques / explications du dirigeant
	-projet Jubilé paroisse	25 nov	**4ème/5**		*.moyen terme* *.volontaire* *.compétence*		**PDM MAN ACT**
	-Jubilé paroisse	27 nov	**3ème/4**		*.moyen terme* *.volontaire* *.compétence*		**PDM MAN ACT**
	-Jubilé paroisse	28 nov	**2ème/3**		*.moyen terme* *.volontaire* *.compétence*		**PDM MAN ACT**
10	Mariage Judéo-Catholique -échanger avec les mariés, trouver une solution	11 nov	**2ème/2**	spirituelle	.court terme .contrainte .contingente .urgence .non interaction .non reconnue .faisable ; compétence ; engagement	trouver une solution, expliquer un refus	**PDI CACH ACT**
	-célébration	27 nov	**1ère/4**		*.non urgence*		
11	JMJ -JMJ finance	12 nov	**1ère/5**	spirituelle et administrative	.court terme .contrainte .contingente .crise *(147)* .urgence .menace *(144), (148)* .interactions .reconnue .familier ; engagement	résoudre des problèmes, négocier	**PDI MAN "inopportune"** cette préoccupation imposée est "inopportune" car : -elle fait naître et rend active une nouvelle préoccupation décisionnelle imposée cachée : éviter l'explosion de l'équipe diocésaine **PDI ACT ➔ PDI PAS**

PD	Intitulé des PD	Jours d'entrée	Place hiérarchique	Nature des PD	Caractéristiques des PD	Rôle du dirigeant à travers la PD	Remarques / explications du dirigeant
							"c'est une question qui m'a préoccupé au niveau technique de notre avenir ensemble. Depuis hier soir, c'est terminé, ça y est, le budget a été adopté et il y a consensus"
	-JMJ volontaires	12 nov	**2ème/5**		*.non menace* *.non familier ; faisable ; compétence*	expliquer une situation délicate	**PDI MAN ACT** ***(145)***
	-JMJ région : quel projet pastoral ? – discussion budget	17 nov	**1ère/6**		*.court terme – moyen terme* *.compétence*		**PDI MAN "inopportune"** cette préoccupation imposée est "inopportune" car : -elle rend active une préoccupation décisionnelle imposée manifeste : conflit dû au remplacement du responsable régional "c'est lorsque l'on a parlé de l'argent que du coup, des choses ont éclaté sur des non-dits depuis 6 mois"
	-JMJ diocèse	19 nov	**1ère/5**		*.moyen terme* *.non crise* *.non urgence* *.non menace* *.non familier ; faisable ; compétence ; plaisir*		**PDI MAN "inopportune"** cette préoccupation imposée est "inopportune" car : -elle rend active une préoccupation décisionnelle imposée cachée : gérer une ambiguïté "une autre question se pose parce que celui qui porte cette responsabilité est un prêtre et que je le veuille ou non, les gens me regardent comme responsable délégué mais aussi comme un prêtre et donc, là, ça me pose des questions

PD	Intitulé des PD	Jours d'entrée	Place hiérar chique	Nature des PD	Caractéristiques des PD	Rôle du dirigeant à travers la PD	Remarques / explications du dirigeant
	-JMJ budget – finance	23 nov	**2ème/4**		*.moyen terme*		**PDI MAN ACT**
	-tract JMJ	26 nov	**1ère/5**		*.contrainte* *.non crise* *.non menace* *.opportunité* *.plaisir*		**PDI MAN ACT**
	-"tous les chemins" – association 1901 pour les JMJ : réunion du bureau	02 déc	**1ère/4**		*.moyen terme* *.non urgence* *.non menace* *.non familier ; non engagement*		**PDI MAN "inopportune"** cette préoccupation imposée est "inopportune" car : -elle rend active une préoccupation décisionnelle imposée manifeste : crise institutionnelle et personnelle en tant que secrétaire de l'association
12	Séminariste	12 nov	**3ème/5**	spirituelle	.moyen terme .volontaire .routinier .interactions .reconnue .plaisir ; compétence ; engagement	suivi d'une personne	**PDM MAN ACT**
13	Scouts de France -messe scouts de France	12 nov	**4ème/5**	sociale et administrati ve	.court terme .contrainte .contingente .non interaction .non reconnue	suivi	**PDI CACH ACT**

PD	Intitulé des PD	Jours d'entrée	Place hiérar chique	Nature des PD	Caractéristiques des PD	Rôle du dirigeant à travers la PD	Remarques / explications du dirigeant
					.compétence ; engagement		
	-réunion chefs scouts – fermeture d'une unité	14 nov	**1ère/5**		*.moyen terme* *.contrainte* *.faisable ; familier*	anticiper un problème	**PDI CACH "inopportune"** cette préoccupation imposée est "inopportune" car : -elle fait naître et rend active une nouvelle préoccupation décisionnelle imposée cachée : trouver les moyens d'attirer les scouts d'une paroisse de Versailles dans une autre paroisse plus "populaire"
	-organisation responsabilité groupe scouts de France	17 nov	**2ème/6**		*.court terme – moyen terme* *.contrainte* *.non contingente* *.crise* *.urgence* *.menace* *.non compétence ; non engagement ; familier*	résoudre un problème	**PDI CACH "inopportune"** cette préoccupation imposée est" inopportune" car : -elle fait naître et rend active une nouvelle préoccupation décisionnelle imposée manifeste : tensions à régler entre chefs : "ça rejaillit sur les chefs, ça rejaillit sur la collectivité", et -elle rend active une préoccupation décisionnelle imposée cachée : gérer une ambiguïté : "c'est délicat pour moi parce que je suis à la fois aumônier de ce groupe et l'aumônier du département scout de France, donc j'ai deux casquettes"
	-Assemblée Générale des Scouts de France - célébration	05 déc	**1ère/4**		*.contrainte* *.routinière* *.non contingente* *.crise*		**PDI CACH "inopportune"** *(8)* cette préoccupation imposée est "inopportune" car : -elle fait naître et rend active une nouvelle

PD	Intitulé des PD	Jours d'entrée	Place hiérarchique	Nature des PD	Caractéristiques des PD	Rôle du dirigeant à travers la PD	Remarques / explications du dirigeant
					.familier		préoccupation décisionnelle imposée manifeste : "créer une crise ouverte à cause des propositions toujours étonnantes d'un individu"
14	Subventions – projet jeunes -finance jeunes : élaboration des critères de subvention pour l'association Projets jeunes -subventions jeunes : réception de dossiers -subventions -allocation subventions – projet jeunes	12 nov 18 nov 26 nov 05 déc	**5ème/5** **3ème/5** **2ème/5** **3ème/4**	sociale et administrative	.long terme .contrainte .non interaction .non reconnue .faisable ; engagement *.court terme* *.urgent*	faire vivre l'association	**PDI CACH ACT**
15	Prédication	13 nov 20 nov 28 nov	**2ème/4** **1ère/3** **1ère/3**	spirituelle	.court terme .contrainte .routinière .non interaction .non reconnue .faisable ; familier ; plaisir ; engagement	réflexion personnelle	**PDI CACH ACT** **PDI PAS ➔ PDI ACT** ***(146)*** "c'est une préparation qui court sur la semaine, mais le samedi, il faut que les choses se fixent"

PD	Intitulé des PD	Jours d'entrée	Place hiérarchique	Nature des PD	Caractéristiques des PD	Rôle du dirigeant à travers la PD	Remarques / explications du dirigeant
		04 déc	**1ère/3**				
16	Mariage -mariage : préparation	13 nov	**3ème/4**	spirituelle	.court terme .contrainte .routinière .interactions .reconnue .faisable ; familier ; plaisir	célébration	**PDI MAN ACT**
	-mariage : célébration	13 nov	**4ème/4**		*.contrainte et volontaire* *.engagement*		**PDI MAN "opportune"** cette préoccupation imposée est "opportune" car : -elle rend active une préoccupation décisionnelle maîtrisée cachée : témoigner sa reconnaissance à un couple de l'équipe diocésaine
	-mariage : préparation	19 nov	**2ème/5**		*idem préparation 13 nov*		**PDI MAN ACT**
	-mariage : célébration	20 nov	**3ème/3**		*idem célébration 13 nov*		
	-mariage : préparation	21 nov	**2ème/4**		*idem préparation 13 nov*		
	-mariage : préparation	26 nov	**5ème/5**		*idem préparation 13 nov*		
	-mariage : célébration	27 nov	**2ème/4**		*idem célébration 13 nov*		
	-session préparation mariage	28 nov	**3ème/3**				
	-équipe préparation mariage	30 nov	**3ème/5**				
	-4 préparations mariage	04 déc	**2ème/3**				

PD	Intitulé des PD	Jours d'entrée	Place hiérar chique	Nature des PD	Caractéristiques des PD	Rôle du dirigeant à travers la PD	Remarques / explications du dirigeant
17	Communauté vivante	14 nov	**2ème/5**	religieuse et sociale	.long terme .volontaire .interactions .reconnue .faisable ; compétence ; familier ; engagement	être à l'écoute	**PDM MAN ACT**
18	Louveteaux	14 nov	**4ème/5**	sociale	.moyen terme, contrainte .non interaction, .non reconnue .faisable ; compétence	assurer le suivi	**PDI CACH ACT**
19	Embauche CRJ (Chrétiens Relais Jeunes) -rencontre candidat	16 nov	**2ème/6**	Ressources Humaines	.moyen terme .contrainte .urgence .interactions .reconnue	recruter	**PDI MAN ACT**
	-rencontre candidat	17 nov	**3ème/6**		*.plaisir*		
	-point avec la responsable du personnel de l'évêché	18 nov	**2ème/5**				
	-embauche CRJ	25 nov	**2ème/5**		*.opportunité* *.faisable ; compétence ; plaisir*		
	-bureau CRJ	25 nov	**3ème/5**		*.routinière* *.non urgence* *.faisable ; compétence ;*		

PD	Intitulé des PD	Jours d'entrée	Place hiérarchique	Nature des PD	Caractéristiques des PD	Rôle du dirigeant à travers la PD	Remarques / explications du dirigeant
	-embauche CRJ	01 déc	**3ème/5**		*familier ; engagement ; plaisir* *.opportunité* *.faisable ; compétence ; plaisir ; engagement*		
20	Quartier - carnaval	16 nov	**1ère/6**	sociale	.moyen terme .contrainte .contingente .opportunité .interactions .reconnue	être à l'écoute	**PDI MAN "opportune"** cette préoccupation imposée est "opportune" car : -elle rend active une préoccupation décisionnelle maîtrisée manifeste : volonté forte d'insertion dans le tissu humain du quartier "il y a des contraintes positives que j'assume bien volontiers"
21	Formation de théologie morale à l'Institut Catholique de Paris -formation IER (Institut d'Etudes Religieuses)	16 nov	**3ème/6**	spirituelle	.long terme .volontaire .routinière .non interaction .non reconnue .familier ; compétence ; engagement ; plaisir	formation	**PDM CACH ACT**
	-formation IER	30 nov	**2ème/5**				**PDM CACH ACT**

PD	Intitulé des PD	Jours d'entrée	Place hiérar chique	Nature des PD	Caractéristiques des PD	Rôle du dirigeant à travers la PD	Remarques / explications du dirigeant
	-tutorat IER	01 déc	**5ème/5**		*.moyen terme* *.contrainte* *.non compétence*		**PDI CACH ACT**
22	CVX (Communauté Vie Chrétienne) – équipe d'adultes qui essaient de relire leur vie à la lumière de la foi	16 nov 18 nov	**6ème/6** **4ème/5**	spirituelle	.moyen terme .volontaire .routinière .non interaction .non reconnue .familier *.menace (150)* *.faisable ; compétence*	réflexion, être à l'écoute	**PDM CACH "opportune"** cette préoccupation maîtrisée est "opportune" car : -elle rend active une préoccupation décisionnelle maîtrisée manifeste : "être un interlocuteur pour les questions spirituelles et humaines"
23	Intervention de l'évêque (évangélisation)	18 nov	**1ère/5**	spirituelle	.long terme .volontaire .routinière .opportunité .non interaction .non reconnue .compétence ; engagement ; plaisir	réflexion personnelle	**PDM CACH "opportune"** cette préoccupation imposée est "opportune" car : -elle rend active une préoccupation décisionnelle maîtrisée cachée restée passive : l'évangélisation "c'est vraiment une préoccupation très forte et lancinante et qui a été réveillée par une intervention remarquable de l'évêque sur l'évangélisation"
24	Vie de quartier	19 nov	**4ème/5**	sociale	.long terme .volontaire .opportunité .interactions .reconnue .plaisir ; engagement	être à l'écoute	**PDM MAN ACT**
25	"Cohabitation" association	19 nov	**5ème/5**	administrati-ve	.court terme .contrainte	gérer un conflit	**PDI MAN ACT**

PD	Intitulé des PD	Jours d'entrée	Place hiérar chique	Nature des PD	Caractéristiques des PD	Rôle du dirigeant à travers la PD	Remarques / explications du dirigeant
					.menace .interactions .reconnue .faisable ; engagement		
26	Etudiants	21 nov	**1ère/4**	sociale	.moyen terme .volontaire .routinière .non interaction .non reconnue .familier ; compétence	transmettre un message	**PDM CACH "opportune"** cette préoccupation maîtrisée est "opportune" car : -elle rend active une préoccupation décisionnelle maîtrisée manifeste : "être un interlocuteur pour les questions spirituelles et humaines"
27	Baptême -baptêmes -baptêmes - préparation	21 nov 27 nov	**3ème/4** **4ème/4**	spirituelle	.court terme .contrainte .routinière .urgence .interactions .reconnue .familier ; compétence *.non urgence* *.opportunité* *.faisable ; plaisir*	célébration	**PDI MAN ACT**
28	Gospel	21 nov	**4ème/4**	sociale	.moyen terme .volontaire .contingente .interactions .reconnue .compétence ; engagement	monter un projet	**PDM MAN ACT**

PD	Intitulé des PD	Jours d'entrée	Place hiérarchique	Nature des PD	Caractéristiques des PD	Rôle du dirigeant à travers la PD	Remarques / explications du dirigeant
29	Evaluation P. Pottier	23 nov	**1ère/4**	spirituelle	.moyen terme – long terme .volontaire .contingente .non interaction .non reconnue .plaisir	réflexion personnelle	**PDM CACH ACT**
30	Réunion des curés de Versailles	26 nov	**3ème/5**	administrative	.moyen terme .contrainte .routinière .interactions .reconnue .familier ; compétence	discuter	**PDI MAN ACT**
31	Jeunes Doyenné -"clin dieu" Journal Jeunes Doyenné -formation Jeunes Doyenné -équipe Jeunes Doyenné	26 nov 30 nov 02 déc	**4ème/5** **1ère/5** **3ème/4**	spirituelle et sociale	.court terme .contrainte .urgence .menace .interactions .reconnue .faisable ; compétence ; engagement *.contingente* *.non urgence*	suivre un projet, être à l'écoute	**PDI MAN ACT**
32	Projet Inde	30 nov	**4ème/5**	spirituelle et sociale	.moyen terme .volontaire .interactions .reconnue	monter un projet	**PDM MAN ACT**

PD	Intitulé des PD	Jours d'entrée	Place hiérarchique	Nature des PD	Caractéristiques des PD	Rôle du dirigeant à travers la PD	Remarques / explications du dirigeant
					.plaisir		
33	Conseil Pastoral	01 déc	**2ème/5**	administrative	.moyen terme .contrainte et volontaire .routinière .interactions .reconnue .compétence ; engagement ; plaisir	décision	**PDI MAN "opportune"** cette préoccupation imposée est "opportune" car : -elle rend active une préoccupation décisionnelle maîtrisée cachée : réfléchir aux questions d'évangélisation sur le quartier
34	Deuil -obsèques -décès jeune	02 déc 05 déc	**2ème/4** **2ème/4**	spirituelle	.court terme .contrainte .contingente .urgence .interactions .reconnue .familier ; compétence	célébration	**PDI MAN ACT**
35	Réunion prêtres – "mission ouvrière"	02 déc	**4ème/4**	spirituelle	.court terme – moyen terme .contrainte .opportunité .interactions .reconnue	discuter	**PDI MAN ACT**

PD	Intitulé des PD	Jours d'entrée	Place hiérarchique	Nature des PD	Caractéristiques des PD	Rôle du dirigeant à travers la PD	Remarques / explications du dirigeant
36	Célébration pénitentielle étudiants (lycée Ste Geneviève)	03 déc	**3ème/5**	spirituelle et sociale	.court terme .contrainte .routinière .interactions .reconnue .faisable ; compétence ; engagement	célébration	**PDI MAN ACT**
37	Préparation formation éthique avec deux autres intervenants	03 déc	**4ème/5**	sociale	.moyen terme .volontaire .interactions .reconnue .faisable ; compétence ; familier ; engagement ; plaisir	transmettre un message	
38	Proposition groupe spiritualité prêtres laïcs	03 déc	**5ème/5**	spirituelle	.moyen terme .volontaire .opportunité .non interaction .non reconnue	réflexion personnelle	**PDM CACH ACT** *(7)*
39	Sollicitations individus paroisse	05 déc	**4ème/4**	sociale	.court terme – moyen terme .contrainte .menace .interactions .reconnue .familière	être à l'écoute	**PDI MAN ACT**

ANNEXE 7.6

Matrice des effets du Curé 2

16 Novembre – 11 Décembre 1999

Matrice des effets du Curé 2
Observation et Explication de la Dynamique de l'Agenda Décisionnel du Curé 2

Eléments descriptifs des Préoccupations décisionnelles (PD)	Eléments explicatifs des mouvements des Préoccupations Décisionnelles

PD	Intitulé des PD	Jours d'entrée	Place hiérar chique	Nature des PD	Caractéristiques des PD	Rôle du dirigeant à travers la PD	Remarques / Explications du dirigeant
1	Préparation de la liturgie -préparer la liturgie de dimanche prochain -commencer à préparer la liturgie de dimanche -préparer l'homélie de dimanche	 16 nov 07 déc 09 déc	 **1ère/6** **1ère/5** **3ème/6**		.court terme .contrainte .non interaction .non reconnue .familier ; compétence		**PDI CACH ACT**
2	Travaux Chapelle Notre Dame de la Sagesse -allouer une ressource financière à la Chapelle N.D. de la Sagesse -faire le point sur le chantier de Notre Dame de la Sagesse -donner mon avis sur la taille de l'autel de la chapelle N.D. de la Sagesse	 16 nov 03 déc 09 déc	 **2ème/6** **4ème/6** **1ère/6**		.moyen terme .volontaire .contingente .non interaction .non reconnue .engagement *.opportunité* *.compétence* *.court terme* *.contrainte* *.urgence* *.opportunité*		**PDM CACH ACT** **PD CACH car :** la discussion ne se fait qu'au niveau du diocèse **PD ACT car :** il y a la réunion du conseil économique de la paroisse **PDI MAN "inopportune"** cette préoccupation imposée est "inopportune" car : -elle rend active une préoccupation décisionnelle imposée cachée : conflit entre l'architecte et le chapelain obligeant le curé à trouver une solution immédiate

PD	Intitulé des PD	Jours d'entrée	Place hiérarchique	Nature des PD	Caractéristiques des PD	Rôle du dirigeant à travers la PD	Remarques / Explications du dirigeant
	-aller faire le point sur le chantier de N.D. de la Sagesse	10 déc	**2ème/5**		*.opportunité* *.compétence*		
3	Jubilé -prévoir le déroulement des 12 jours du jubilé (décembre – janvier)	16 nov	**3ème/6**		.moyen terme .contrainte et volontaire .opportunité .interactions .reconnue .compétence ; engagement	avancer un pro jet	**PDI MAN "opportune"** cette préoccupation imposée car "au départ, on a été déterminé comme étant l'une des 12 paroisses qui devait avoir une certaine visibilité" est "opportune" car : -elle rend active une préoccupation décisionnelle maîtrisée cachée : gérer librement un projet de grande ampleur
	-présenter le jubilé de l'an 2000 à la paroisse2	21 nov	**3ème/5**		*.volontaire* *.contingente* *.non compétence*		**PD ACT car :** il y a des échéances à respecter
	-préparer l'affichage dans l'église pour l'annonce du jubilé	25 nov	**5ème/6**		*.non engagement*		**PDM MAN "opportune"**
	-installer dans l'église la présentation du jubilé	26 nov	**2ème/5**		*.contingente*		**PDI MAN "opportune"**
	-rédiger un article sur le jubilé	27 nov	**1ère/4**		*.court terme* *.urgence (152)* *.non interaction* *.non reconnue* *.non engagement*		**PDI MAN "opportune"**

PD	Intitulé des PD	Jours d'entrée	Place hiérar chique	Nature des PD	Caractéristiques des PD	Rôle du dirigeant à travers la PD	Remarques / Explications du dirigeant
	-assurer la présentation du jubilé à la messe de 18h30	27 nov	**3ème/4**		*.volontaire*		**PDI MAN "opportune"**
	-assurer l'information pour le jubilé	28 nov	**2ème/4**		*.contingente* *.non compétence*		**PDI MAN "opportune"**
4	Formation Permanente des prêtres -préparation de la session de formation permanente des prêtres la semaine prochaine	16 nov	**4ème/6**		.court terme .contrainte .interaction .reconnue .plaisir ; engagement		**PDI MAN ACT**
	-documents pour la session de formation permanente la semaine prochaine	19 nov	**3ème/5**		*.urgence* *.non plaisir*		
	-assumer la formation permanente des prêtres (session sur le travail)	23 nov	**3ème/4**				
	-assurer la 2ème partie de la session de formation des prêtres	24 nov	**3ème/5**		*.compétence*		
	-animer la fin de la session de formation permanente des prêtres	25 nov	**4ème/6**		*.compétence*		
5	Catéchèse -réunion de préparation de catéchèse	16 nov	**5ème/6**		.court terme .contrainte .routinière .interaction .reconnue .plaisir ; compétence ; engagement		**PDI MAN ACT**
	-assurer la catéchèse en CE2	17 nov	**1ère/6**		*.non plaisir*		**PD ACT car :**

PD	Intitulé des PD	Jours d'entrée	Place hiérarchique	Nature des PD	Caractéristiques des PD	Rôle du dirigeant à travers la PD	Remarques / Explications du dirigeant
							"comme la responsable de la catéchèse a la responsabilité des CM1 le même jour, je suis en fait très largement là"
	-organiser la célébration de réconciliation des enfants du catéchisme	24 nov	**1ère/5**		*.non routinier*		
	-animer la réunion de préparation de la catéchèse	25 nov	**2ème/6**				**PD ACT car :** "il y a des moments où c'est en sommeil et des moments où on a des pistes"
	-rechercher un responsable d'année en CE2	25 nov	**3ème/6**		*.urgence .opportunité .non routinière .non plaisir ; non compétence ; non engagement*		
	-animer une réunion de catéchèse	30 nov	**2ème/5**				
	-assurer la catéchèse	01 déc	**2ème/5**				
	-préparer la prochaine célébration de catéchèse de samedi prochain	05 déc	**3ème/5**				
	-préparer la séance de catéchèse	09 déc	**6ème/6**				
	-mettre en place un logiciel sur l'ordinateur de la catéchèse	10 déc	**3ème/5**		*.non routinière .contingente .urgence .non plaisir ; non compétence ; non engagement*		
	-présider la célébration de la fin de semestre de la catéchèse	11 déc	**1ère/5**				
	-rencontrer les parents du KT	11 déc	**2ème/5**				
	-installer un nouveau logiciel sur l'ordinateur du KT	11 déc	**3ème/5**				

PD	Intitulé des PD	Jours d'entrée	Place hiérarchique	Nature des PD	Caractéristiques des PD	Rôle du dirigeant à travers la PD	Remarques / Explications du dirigeant
6	Baptêmes -animation de la préparation au baptême	16 nov	**6ème/6**		.court terme .contrainte .interaction .reconnue .familier ; compétence ; plaisir		**PDI MAN ACT**
	-accueillir des demandes de baptême	20 nov	**3ème/5**		*.opportunité* *.non plaisir*		
	-préparer un baptême avec un couple -célébrer des baptêmes	20 nov 21 nov	**5ème/6** **2ème/5**		*.opportunité*		
	-préparer la fête des baptisés (9-01-2000)	01 déc	**5ème/5**		*.moyen terme* *.volontaire* *.contingente*		**PDM MAN ACT**
	-aller célébrer un baptême dans une autre paroisse	05 déc	**2ème/4**		*.volontaire* *.opportunité* *.non interaction* *.non reconnue*		**PDM CACH ACT**
	-préparer 2 baptêmes avec le jeune diacre	12 déc	**2ème/4**		*.opportunité* *.non interaction* *.non reconnue*		**PDM CACH ACT**
7	Participation à la Commission des Droits de l'Homme						

PD	Intitulé des PD	Jours d'entrée	Place hiérarchique	Nature des PD	Caractéristiques des PD	Rôle du dirigeant à travers la PD	Remarques / Explications du dirigeant
	-assister à une réunion de la commission des droits de l'homme	17 nov	**2ème/6**		.moyen terme .contrainte .contingente .non interaction .non reconnue		**PDI CACH "opportune"** cette préoccupation imposée est "opportune" car : -elle rend active une préoccupation décisionnelle maîtrisée cachée : travailler sur une longue période sur un sujet qui intéresse personnellement le curé : la révision des lois de bioéthique
	-lire un article sur la révision des lois bioéthiques	17 nov	**6ème/6**		*.court terme* *.volontaire* *.opportunité* *.plaisir*		**PDM CACH ACT**
	-étudier l'avis du conseil d'état sur la modification des lois bioéthiques	30 nov	**3ème/5**		*.opportunité* *.compétence ;* *engagement*		**PDI CACH ACT**
	-participer à la commission nationale des droits de l'homme	02 déc	**1ère/5**				**PDI CACH "opportune"**
	-avancer le travail sur la bioéthique pour la commission des droits de l'homme du 4-01-2000	04 déc	**1ère/5**		*.court terme* *.volontaire* *.opportunité* *.plaisir*		**PDM CACH ACT**
8	Mariages -terminer la préparation d'un mariage -célébrer un mariage	17 nov 20 nov	**3ème/6** **2ème/5**		.court terme .contrainte .interaction .reconnue .compétence		**PDI MAN ACT**
9	Réunions de jeunes -animer une réunion de jeunes -animer une réunion de jeunes	17 nov 07 déc	**4ème/6** **5ème/5**		.court terme .contrainte .routinière		**PDI MAN "opportune"** cette préoccupation imposée car "ce n'est pas mon choix personnel, j'assume mes

PD	Intitulé des PD	Jours d'entrée	Place hiérar chique	Nature des PD	Caractéristiques des PD	Rôle du dirigeant à travers la PD	Remarques / Explications du dirigeant
					.interaction .reconnue .compétence		responsabilités" est "opportune" car : -elle rend active une préoccupation décisionnelle maîtrisée manifeste : "j'ai été volontaire pour faire ça : m'occuper des jeunes"
10	Vérifier la comptabilité d'octobre	17 nov	**5ème/6**		.court terme .contrainte .opportunité .interactions avec la secrétaire et le conseil économique .reconnue .compétence		**PDI MAN ACT** **PD ACT car :** "la secrétaire avait fini l'édition comptabilité ; elle me l'a donnée pour vérification"
11	Effectuer une déposition auprès d'un avocat au sujet du procès d'un paroissien	18 nov	**1ère/6**		.court terme .contrainte .contingente .urgence .non interaction .non reconnue		**non crise car non personnellement impliqué** **PDI CACH "inopportune"** cette préoccupation imposée est "inopportune" car : -elle rend active une préoccupation décisionnelle imposée manifeste : faire une enquête car mise en cause d'un paroissien
12	Rencontrer un évêque auxiliaire au sujet de la solidarité	18 nov	**2ème/6**		.moyen terme .volontaire .opportunité .non interaction .non reconnue .plaisir		**PDM CACH ACT**
13	Poursuivre une procédure au tribunal administratif au sujet d'un différend avec le fisc	25 nov	**1ère/6**		.moyen terme .contrainte .menace		**PDI MAN "inopportune"** Cette préoccupation imposée est "inopportune" car :

PD	Intitulé des PD	Jours d'entrée	Place hiérarchique	Nature des PD	Caractéristiques des PD	Rôle du dirigeant à travers la PD	Remarques / Explications du dirigeant
					.interactions .reconnue		-elle rend active une préoccupations décisionnelle imposée : problème de gestion
14	Formation continue de la foi -animer la première séance de l'année de la formation continue de la foi	18 nov	**4ème/6**		.court terme .volontaire .interactions .reconnue .plaisir ; compétence ; engagement		**PDM MAN ACT**
	-préparer la rencontre de la Formation continue de la foi	27 nov	**4ème/4**		*.urgence*		
	-animer la formation continue de la foi	02 déc	**2ème/5**				
	-préparer la prochaine séance de la formation continue de la foi	04 déc	**3ème/5**		*.urgence*		
15	Mouvement des Cadres Chrétiens -préparer avec des jeunes du MCC la prochaine eucharistie	18 nov	**5ème/6**		.court terme .volontaire .interactions .reconnue .familier ; compétence		**PDM MAN ACT**
	-animer une réunion MCC	24 nov	**3ème/5**		*.plaisir*		
	-préparer et célébrer la messe d'entrée en Avant du MCC	30 nov	**1ère/5**		*.contrainte* *.urgence* *.plaisir*		

PD	Intitulé des PD	Jours d'entrée	Place hiérar chique	Nature des PD	Caractéristiques des PD	Rôle du dirigeant à travers la PD	Remarques / Explications du dirigeant
	-participer à la réunion de l'équipe d'animation des jeunes professionnels du MCC -permettre une meilleure connaissance du MCC	12 déc 12 déc	**3ème/4** **4ème/4**		*.plaisir* *.moyen terme* *.non familier ; non compétence* *.plaisir*		
16	Suivre la rédaction d'un ouvrage sur l'histoire de la paroisse	18 nov	**6ème/6**		.moyen terme .volontaire .interactions .reconnue .engagement ; plaisir		**PDM MAN ACT**
17	Assemblée Paroissiale -faire le point sur l'organisation de l'Assemblée Paroissiale -accompagner le déroulement de l'Assemblée Paroissiale -décider des suites à donner à l'assemblée paroissiale	19 nov 20 nov 25 nov	**1ère/5** **1ère/5** **6ème/6**		.court terme .contrainte .urgence .interactions .reconnue *.non urgence* *.familier ; engagement* *.opportunité* *.compétence ; plaisir*		**PDI MAN ACT**
18	Organisation / planification de la semaine -prévoir l'organisation du week-end et de la semaine à venir -animer la réunion de préparation du week-end animer la réunion des "permanents" de	19 nov 26 nov 03 déc	**2ème/5** **1ère/5** **2ème/6**		.court terme .volontaire .routinière .interactions .reconnue .compétence		**PDM MAN ACT**

PD	Intitulé des PD	Jours d'entrée	Place hiérar chique	Nature des PD	Caractéristiques des PD	Rôle du dirigeant à travers la PD	Remarques / Explications du dirigeant
	la paroisse -regarder le planning de la semaine à venir -assurer la réunion de préparation du week-end -préparer les plannings de 2ème semestre (répartition des messes)	05 déc 10 déc 10 déc	4ème/4 1ère/5 4ème/5				
19	participer à une rencontre sur la gestion de l'Union Apostolique du clergé	19 nov	4ème/5		.moyen terme .volontaire .opportunité .non interaction .non reconnue .compétence		**PDM CACH ACT**
20	préparer la réunion de foyers du soir "le courage"	19 nov	5ème/5		.court terme .contrainte .routinière .urgence .interactions .reconnue .plaisir		**PDI MAN ACT**
21	Eucharistie -célébrer l'eucharistie -célébrer l'eucharistie -présider la messe de 11 heures -célébrer la messe de 9h30	 21 nov 28 nov 05 déc 12 déc	 1ère/5 1ère/4 1ère/4 1ère/4		.court terme .volontaire .routinière .interactions .reconnue .compétence ; plaisir		**PDM MAN ACT**
22	Courrier -dépouiller le courrier -dépouiller le courrier	 20 nov 08 déc	 5ème/5 2ème/2		.court terme .contrainte .routinière .interactions		**PDI MAN ACT**

PD	Intitulé des PD	Jours d'entrée	Place hiérar chique	Nature des PD	Caractéristiques des PD	Rôle du dirigeant à travers la PD	Remarques / Explications du dirigeant
					.reconnue .compétence		
23	Réunion de curés -participer à une réunion de curés	21 nov	**4ème/5**		.court terme .volontaire .routinière .non interaction .non reconnue .plaisir ; compétence		**PDM CACH ACT**
	-animer la réunion des curés du doyenné	23 nov	**1ère/4**		*.contrainte* *.non plaisir*		**PDI CACH ACT**
24	Séminaristes -prendre du temps pour rencontrer les séminaristes	21 nov	**5ème/5**		.moyen terme .volontaire .opportunité .interaction .reconnue .plaisir ; compétence		**PDM MAN ACT**
	-expliquer la préparation au baptême au séminariste	03 déc	**3ème/6**		*.court terme* *.urgence*		
	-invitation : participer aux 1ers engagements des séminaristes au séminaire des carmes	03 déc	**6ème/6**		*.court terme* *.contrainte* *.opportunité*		**PDI MAN "opportune"** cette préoccupation imposée (l'invitation) est "opportune" car : -elle rend active une préoccupation décisionnelle maîtrisée cachée : "c'est quelque chose qui a du sens pour moi, je n'ai pas accepté seulement par politesse"

PD	Intitulé des PD	Jours d'entrée	Place hiérarchique	Nature des PD	Caractéristiques des PD	Rôle du dirigeant à travers la PD	Remarques / Explications du dirigeant
25	Faire le point sur les travaux à l'église	23 nov	**2ème/4**		.moyen terme .contrainte .opportunité .interactions .reconnue .engagement		**PDI MAN ACT**
26	Faire le point avec la secrétaire	23 nov	**4ème/4**		.court terme .volontaire .opportunité .interactions avec la secrétaire .reconnue par la secrétaire		**PDM LAT ACT**
27	Accompagnement spirituel -répondre à une personne en détresse morale -recevoir quelqu'un en accompagnement spirituel -recevoir un jeune en accompagnement spirituel	 24 nov 02 déc 09 déc	 **2ème/5** **3ème/5** **5ème/6**		.court terme .contrainte .urgence .crise .non interaction .non reconnue		**PDI CACH ACT**
28	Préparer les annonces pour dimanche prochain	24 nov	**5ème/5**		.court terme .contrainte .routinière *(151)* .interactions .reconnue .compétence		**PDI MAN ACT**
29	Conseil Pastoral				.court terme		**PDI MAN ACT**

PD	Intitulé des PD	Jours d'entrée	Place hiérar chique	Nature des PD	Caractéristiques des PD	Rôle du dirigeant à travers la PD	Remarques / Explications du dirigeant
	-animer le conseil pastoral -présider le conseil pastoral	25 nov 09 déc	**4ème/5** **2ème/6**		.contrainte .routinière .interactions avec les membres du conseil et les prêtres .reconnue .compétence ; engagement		
30	Faire les remerciements des deniers de l'église	26 nov	**4ème/5**		.court terme, contrainte .non interaction .non reconnue .compétence		**PDI CACH ACT** **PD ACT car :** temps libre
31	Accueil -assurer l'accueil à l'église -assurer l'accueil paroissial	26 nov 04 déc	**5ème/5** **5ème/5**		.court terme .contrainte .routinière .interactions .reconnue .compétence		**PDI MAN ACT**
32	Journal Paroissial -rédiger une note sur l'indulgence -relire un article sur l'accueil des jeunes prêtres pour la revue Prêtres Diocésains	27 nov 04 déc	**2ème/4** **4ème/5**		.court terme .contrainte .urgence .menace .non interaction .non reconnue .compétence *.moyen terme* *.volontaire* *.non urgence* *.non menace* *.opportunité* *.plaisir*		**PDI CACH ACT** **PDM CACH ACT** **PD ACT car :** les échéances approchent

PD	Intitulé des PD	Jours d'entrée	Place hiérarchique	Nature des PD	Caractéristiques des PD	Rôle du dirigeant à travers la PD	Remarques / Explications du dirigeant
	-relire les épreuves du journal paroissial -assurer la diffusion de la lettre de N.D. de la Gare	09 déc 11 déc	**4ème/6** **4ème/5**		*.non menace* *.opportunité* *.plaisir* *.non urgence* *.non menace* *.engagement*		
33	Lectures -terminer la lecture du livre : la refondation du monde -lire un article" de fond"	28 nov 05 déc	**3ème/4** **3ème/4**		.court terme .volontaire .opportunité .non interaction .non reconnue .plaisir		**PDM CACH ACT**
34	Préparer la rencontre des professeurs moralistes de demain	28 nov	**4ème/4**		.court terme .contrainte .urgence .interactions .reconnue .compétence		**PDI MAN ACT**
35	Ecrire un courrier pour une rencontre de prêtres après noël	30 nov	**4ème/5**		.moyen terme .volontaire .opportunité .non interaction .non reconnue .plaisir		**PDM CACH ACT**
36	Etudier une proposition pour une plaquette de présentation paroissiale	30 nov	**5ème/5**		.moyen terme .contrainte .opportunité *(153)* .interactions .reconnue .familier		**PDI MAN "opportune"** cette préoccupation imposée est "opportune" car : -elle rend active une préoccupation décisionnelle maîtrisée manifeste restée passive : "c'est une idée qu'on avait déjà et qu'on avait travaillé avec le conseil pastoral

PD	Intitulé des PD	Jours d'entrée	Place hiérar chique	Nature des PD	Caractéristiques des PD	Rôle du dirigeant à travers la PD	Remarques / Explications du dirigeant
							il y a deux ans, et ça n'avait pas abouti pour des problèmes de coût, là, c'est revenu par un autre biais, ça va peut-être permettre de relancer le projet, c'est bien"
37	Taxe sur les logements vacants -essayer d'éclaircir une demande de taxe sur les logements vacants -rédiger une lettre aux impôts pour la taxe sur les logements vacants	01 déc 03 déc	**1ère/5** **1ère/6**		.court terme .contrainte .urgence .menace .non interaction .non reconnue *.compétence*		**PDI MAN "inopportune"** Cette préoccupation imposée est "inopportune" car : -elle rend active une préoccupations décisionnelle imposée : problème de gestion
38	Action Catholique Ouvrière (ACO) -discuter du fonctionnement de l'équipe d'Action Catholique Ouvrière (ACO) -participer à la rencontre d'ACO	01 déc 02 déc	**3ème/5** **4ème/4**		.moyen terme .contrainte .crise .non interaction .non reconnue .compétence .non crise .routinière		**PDI CACH ACT**
39	Messe de noël -préparer la messe de la nuit de noël -avancer la préparation de la messe de noël	01 déc 03 déc	**4ème/5** **5ème/6**		.moyen terme .volontaire .contingente .interactions .reconnue .familier ; compétence ; plaisir		**PDM MAN ACT**

PD	Intitulé des PD	Jours d'entrée	Place hiérarchique	Nature des PD	Caractéristiques des PD	Rôle du dirigeant à travers la PD	Remarques / Explications du dirigeant
40	M'enquérir du résultat d'une entrevue avec la direction des Scouts de France	02 déc	**5ème/5**		.moyen terme .contrainte .crise .non interaction .non reconnue .engagement		**PDI CACH ACT**
41	Présider l'AG de l'union des Catholiques de la paroisse2	04 déc	**2ème/5**		.court terme .contrainte .contingente .interactions .reconnue .compétence		**PDI MAN ACT**
42	Rencontrer un responsable de diocèse pour étudier des questions financières	07 déc	**2ème/5**		.court terme – moyen terme .contrainte .contingente .non interaction .non reconnue .compétence		**PDI CACH ACT**
43	Aller rencontrer un responsable du secours catholique	07 déc	**4ème/5**		.moyen terme .contrainte .opportunité .non interaction .non reconnue .plaisir		**PDI CACH ACT**
44	Participer à une réunion d'équipe de quartier	08 déc	**1ère/2**		.court terme .contrainte .routinière .interactions		**PDI MAN ACT**

PD	Intitulé des PD	Jours d'entrée	Place hiérarchique	Nature des PD	Caractéristiques des PD	Rôle du dirigeant à travers la PD	Remarques / Explications du dirigeant
					.reconnue .plaisir ; compétence		
45	Participer à la séance du Conseil Presbytéral	10 déc	**5ème/5**		.court terme .contrainte .non interaction .non reconnue .compétence		**PDI CACH ACT**
46	Préparer les documents pour le cours de morale sociale de lundi	11 déc	**5ème/5**		.court terme .contrainte .routinière .non interaction .non reconnue .compétence		**PDI CACH ACT**

ANNEXE 7.7

Matrice des effets du PDG PME 1
(Hôtel Bedford – Hôtel de l'Arcade)

04 Octobre – 29 Octobre 1999

Matrice des effets du PDG PME 1
Observation et Explication de la Dynamique de l'Agenda Décisionnel du PDG PME 1

Eléments descriptifs des Préoccupations décisionnelles (PD)	Eléments explicatifs des mouvements des Préoccupations Décisionnelles

PD	Intitulé des PD	Jours d'entrée	Place hiérar chique	Nature des PD	Caractéristiques des PD	Rôle du dirigeant à travers la PD	Remarques / Explications du dirigeant
1	Rendez-vous avec le conseil juridique' : modification de structures juridiques, compte tenu des incidences fiscales et patrimoniales	04 oct	**1ère/3**	fiscalité juridique patrimonial	moyen terme volontaire récurrente interactions en externe : conseiller juridique non reconnue*(2)* engagement ; plaisir	assurer l'avenir de l'hôtel et celui de sa famille	**combinaison entre deux PDM CACH** **PDM CACH "opportune"** cette préoccupation maîtrisée cachée est "opportune car : elle rend active une autre préoccupation maîtrisée cachée : le patrimoine **PDM CACH PAS ➔ PDM CACH ACT ➔ PDM CACH PAS** **cette préoccupation devient passive *(1)* car :** -en attente des documents -en attente de la mise en place de la décision **non reconnue car :** -"aucune incidence sur le personnel"
2	Travaux en cours et futurs -point sur les travaux avec l'architecte	04 oct	**2ème/3**		court terme – moyen terme volontaire *(3)* routinière *(4)* interactions en interne *(6)* avec tout le personnel	relationnel satisfaction du client contrôle	**PDM MAN ACT** **cette préoccupation devient passive entre deux routines.** Elle ne devient active que si un problème apparaît **cette préoccupation est reconnue car :**

PD	Intitulé des PD	Jours d'entrée	Place hiérarchique	Nature des PD	Caractéristiques des PD	Rôle du dirigeant à travers la PD	Remarques / Explications du dirigeant
					reconnue engagement ; plaisir ; liée à l'image de l'organisation		-visible -audible -touche le personnel
	-sécurité, normes	07 oct	**1ère/2**		*volontaire* *contingente* *menace* *familier*	contrôle	**cette préoccupation est devenue priorité n°1 car :** -permet d'éviter la crise
	-modification du projet initial suite à la fermeture de la blanchisserie	11 oct	**1ère/2**		*contingente*		**cette préoccupation n'était pas prévue le matin,** mais rencontre fortuite avec l'architecte
	-rendez-vous avec l'architecte : travaux futurs	15 oct	**1ère/2**		*familier ; compétence*		
	-décisions prises sur un certain nombre de problèmes	18 oct	**1ère/2**		*familier ; compétence*		
	-définir la décoration du bar avec le décorateur	20 oct	**2ème/3**		*familier ; compétence*		
	-rendez-vous de chantier avec l'architecte	25 oct	**1ère/2**		*familier ; compétence*		
	-étude sur les travaux futurs	27 oct	**1ère/2**		*familier ; compétence*		
	-problèmes résolus et décisions prises sur travaux futurs	28 oct	**1ère/2**		*faisable*		
	-mise au point avec le décorateur des futurs travaux	29 oct	**2ème/3**				
3	Règlement de divers problèmes de gestion courante	tous les jours	**PD tjrs la - impor tante**	management du personnel, social	Court terme Contrainte *(7)* Permanente (8) Urgence *(9)* Opportunité ou menace	relationnel symbolique	**cette préoccupation est urgente car permet d'éviter la crise** **cette préoccupation est toujours une PD active,** elle est toujours traitée dans

PD	Intitulé des PD	Jours d'entrée	Place hiérarchique	Nature des PD	Caractéristiques des PD	Rôle du dirigeant à travers la PD	Remarques / Explications du dirigeant
					Parfois interactions, parfois non interaction Liée à l'image de l'organisation et du dirigeant		l'immédiat *(19)*
4	Etude de la réorganisation de l'ensemble de la comptabilité – paye, débiteurs, etc… pour les deux hôtels (euro et an 2000)	05 oct	2ème/4	comptabilité	court terme contrainte externe : euro et an 2000 *(11)* contingente interactions en interne : chef comptable *(12)* reconnue uniquement par elle plaisir	décideur	**PDI LAT PAS → PDI LATACT → PDI LAT PAS** **cette préoccupation maîtrisée devient passive car *(10)* :** -des choses vont se décider, -des choses vont être mises en œuvre **cette préoccupation est latente car :** -elle est reconnue par le chef comptable uniquement
5	Mise au point d'un tableau de bord concernant notre blanchisserie -étude de la rentabilité : maintien ou fermeture	05 oct	1ère/4	rentabilité d'un service	moyen terme contrainte contingente opportunité *(13)* PD liée à une autre PD actuelle (les 35h) interactions en interne avec tout le personnel reconnue plaisir	décideur	**combinaison PDM / PDI :** **PDI MAN "opportune"** cette préoccupation imposée reconnue est "opportune" car : elle permet de rendre active une préoccupation maîtrisée cachée restée passive *(14)* PDM CACH PAS → PDM ACT grâce à une PDI ACT et connue en tant que PDI MAN ACT **cette préoccupation est reconnue seulement depuis qu'elle est imposée, mais était inconnue lorsqu'elle était**

PD	Intitulé des PD	Jours d'entrée	Place hiérarchique	Nature des PD	Caractéristiques des PD	Rôle du dirigeant à travers la PD	Remarques / Explications du dirigeant
							maîtrisée non reconnue et passive tant qu'elle était maîtrisée car : - « éviter les coups de théâtre » - « faire les choses en douceur et préparer le terrain quand c'est un sujet difficile » - « déminer puis avancer »
	-réunion avec l'expert-comptable : décision de fermer la blanchisserie, notre intérêt étant de sous-traiter ce service	08 oct	1ère/3				
6	Discussion avec les chefs de service -réunion avec les différents chefs de service	05 oct	3ème/4	gestion du personnel	court terme volontaire *(15)* récurrente *(16)* légitimité du dirigeant interactions en interne : chefs de service reconnue	motivation du personnel, relationnel *(17)*, symbolique	**PDM MAN ACT** **cette préoccupation n'était pas prévue le matin mais a été traitée immédiatement car :** -"feeling"
	-réunion avec les chefs de service de la restauration	06 oct	2ème/3		*faisable ; plaisir*		
7	Réflexion sur le problème des 35 heures	06 oct	1ère/3	appliquer la loi	Moyen terme contrainte externe : loi des 35h PD liée à une autre PD actuelle interactions en interne avec tout le personnel reconnue	explication, décision *(18)*	**PDI MAN PAS ➔ PDI MAN ACT** **cette préoccupation n'était pas prévue le matin, elle était jusqu'à présent passive, et aujourd'hui, elle devient active car :** -le dirigeant a un peu de temps pour y réfléchir

PD	Intitulé des PD	Jours d'entrée	Place hiérar chique	Nature des PD	Caractéristiques des PD	Rôle du dirigeant à travers la PD	Remarques / Explications du dirigeant
8	Programmation des réunions de la semaine prochaine	08 oct	2ème/3	planification organisation	court terme volontaire routinière PD liée à d'autres PD actuelles non interaction non reconnue plaisir	relationnel	**PDM CACH** **non reconnue car PD d'ordre très personnel**
9	Rendez-vous avec mon avocat afin de préparer l'audience devant le tribunal de grande instance (société immobilière)	12 oct	1ère/2	justice patrimonial	moyen terme contrainte contingente crise, menace interactions en externe : l'avocat non reconnue engagement		**PDI CACH "inopportune"** cette préoccupation imposée cachée est "inopportune" car : elle "gêne" une préoccupation maîtrisée cachée : le patrimoine **PDI CACH PAS → PDI CACH ACT → PDI CACH PAS** **cette préoccupation reste passive et devient active quand :** -convocations au tribunal **cette préoccupation devient priorité n°1 car :** -« les événements ont précipité les choses » - les événements ont bouleversé l'AD du dirigeant **CRISE car :** -le dirigeant est confronté à des personnes qui menacent :

PD	Intitulé des PD	Jours d'entrée	Place hiérarchique	Nature des PD	Caractéristiques des PD	Rôle du dirigeant à travers la PD	Remarques / Explications du dirigeant
		26 oct	1ère/3		court terme		*son hôtel fiscalement et physiquement *son image *son idéologie *touche directement à sa personne *menace sa famille -gros risques matériels, financiers, et physiques **cette préoccupation fait baisser la PD 2 (travaux) en importance dans l'AD** car "j'avais cette convocation au tribunal qui pour moi est très importante, ça me cause beaucoup de souci et j'ai devant moi des bandits, alors c'était ce jour ma priorité absolue"
10	Réflexion sur l'ensemble des salaires et premier projet d'augmentation pour l'année 1999	13 oct	1ère/2	ressources humaines (salaires)	moyen terme contrainte contingente non interaction non reconnue familier ; plaisir	motivation du personnel explication, justification *(20)*	**PDI CACH PAS → PDI CACH ACT → PDI CACH PAS** **cette préoccupation était passive et est devenue active car:** -le dirigeant en était conscient depuis un certain temps mais c'est aujourd'hui qu'il l'inscrit sur son AD car il a un peu de temps disponible **cette préoccupation est active mais non connue car** *(20)* : -confidentialité du sujet -le dirigeant doit préparer au préalable un discours pour : *expliquer *bien faire passer l'information

PD	Intitulé des PD	Jours d'entrée	Place hiérar chique	Nature des PD	Caractéristiques des PD	Rôle du dirigeant à travers la PD	Remarques / Explications du dirigeant
							PDM ACT → PDM PAS redevient latente car *(19)* : -la décision n'est pas définitive
11	Problème disciplinaire (service conciergerie) -contact avec mon avocat concernant un problème disciplinaire	14 oct	1ère/3	ressources humaines	court terme contrainte contingente urgence *(21)* interactions en interne avec tout le personnel *(22)* reconnue faisable ; compétence	Contrôler le personnel, éviter l'anarchie, faire passer un message	**combinaison PDM/ PDI :** **PDI MAN "opportune"** cette préoccupation imposée et reconnue est "opportune" car : elle permet au dirigeant de rendre active une préoccupation maîtrisée et cachée restée passive *(23)* **PDM CAH PAS → PDM CACH ACT grâce à une PDI ACT et qui est connue en tant que PDI MAN ACT** **cette préoccupation était restée passive car :** le dirigeant n'avait pas encore assez de matière pour la mettre en œuvre *(24)* **cette préoccupation est connue car :** le dirigeant profite de cette PD pour faire passer un message au personnel *(22)* **cette préoccupation est traitée dans l'urgence car :** -évite d'atténuer le message du dirigeant *(21)*
	-convocation d'un employé afin de le sanctionner	20 oct	1ère/3		*non urgent*		

PD	Intitulé des PD	Jours d'entrée	Place hiérar chique	Nature des PD	Caractéristiques des PD	Rôle du dirigeant à travers la PD	Remarques / Explications du dirigeant
12	Réunion avec la gouvernante concernant une formation (femmes de chambre et valets) sur les gestes et postures – gestion des postes de travail	14 oct	2ème/3	ressources humaines	long terme volontaire contingente interactions en interne : gouvernante *(25)* reconnue uniquement par elle plaisir ; compétence	motiver le personnel, informer	**PDM LAT ACT** (recommandation), **puis PDM LAT PAS** (médecin non disponible), **puis PDM LAT ACT** (en cours), **puis PDM LATPAS** (en attente d'explication) … **cette préoccupation n'est pas reconnue par l'ensemble du personnel car :** -le dirigeant doit annoncer, expliquer avant de réaliser *(25)*
13	Etude concernant la clientèle et détermination des tarifs à partir du 1-4-00 – réunion avec la chef de réception	19 oct	1ère/2		court terme contrainte : tarifs *(26)* récurrent *(27)* interactions en interne : chef de réception + chef comptable reconnue uniquement par eux familier ; faisable, plaisir ; compétence .	décision *(28)*	**PDI LAT PAS → PDI LAT ACT → PDI LAT PAS** **cette préoccupation était passive et est devenue active ce jour car :** - il était opportun d'attendre mais maintenant, il faut décider à tout prix, on ne peut plus reculer *(29)* - **cette préoccupation est latente car :** - elle n'est pas reconnue par l'ensemble du personnel jusqu'à la décision finale

PD	Intitulé des PD	Jours d'entrée	Place hiérar chique	Nature des PD	Caractéristiques des PD	Rôle du dirigeant à travers la PD	Remarques / Explications du dirigeant
14	Les comptes de l'entreprise -rencontre avec le directeur de notre banque : tour d'horizon sur nos comptes	26 oct	2ème/3	comptabilité	moyen terme volontaire interactions en externe : directeur de la banque non reconnue familier ; plaisir ; compétence		**PDM CACH "opportune"** cette préoccupation maîtrisée et cachée est "opportune" car : elle "pousse" une autre préoccupation maîtrisée cachée : le patrimoine
	-rendez-vous avec l'expert-comptable : situation des comptes arrêtés au 30-09-99	29 oct	1ère/3	comptabilité fiscal patrimonial	*récurrente* *interactions en externe : expert-comptable* *non reconnue*		**PDM CACH PAS → PDM CACH ACT → PDM CACH PAS** **cette préoccupation était passive et devient active** car présenter les comptes devient impératif **cette préoccupation fait perdre la PD 2 (travaux) en importance dans l'AD car :** -"incidences financières et fiscales en tant qu'actionnaire"

ANNEXE 7.8

Matrice des effets du PDG PME 2

04 Octobre – 29 Octobre 1999

Matrice des effets du PDG PME 2
Observation et Explication de la Dynamique de l'Agenda Décisionnel du PDG PME 2

Eléments descriptifs des Préoccupations décisionnelles (PD)	Eléments explicatifs des mouvements des Préoccupations Décisionnelles

PD	Intitulé des PD	Jours d'entrée	Place hiérarchique	Nature des PD	Caractéristiques des PD	Rôle du dirigeant à travers la PD	Remarques / Explications du dirigeant
1	Dossier client Frantour	15 nov	**1ère/2**	gérer des relations client	court terme contrainte récurrente crise *(30)* urgence menace interactions en interne : le commercial et en externe : le client *(31)* reconnue par le commercial	décider *(32)* gérer le relationnel	**PDI LAT "inopportune"** cette préoccupation décisionnelle est "inopportune" car : -elle "gêne" la préoccupation décisionnelle maîtrisée manifeste : image de l'entreprise et service rendu aux clients **cette préoccupation est n°1 car crise** **cette préoccupation est une crise car** : problème financier
		17 nov	**3ème/3**		*non crise* *non urgent* *non menace*		**non crise car** : "appel à des sous-traitants extérieurs pour gagner du temps"
		18 nov	**1ère/1**		redevient crise (34) et menace (35), et urgence		**cette préoccupation redevient crise car :** "nous n'avons pas tenu nos engagements d'où impayés"

PD	Intitulé des PD	Jours d'entrée	Place hiérar chique	Nature des PD	Caractéristiques des PD	Rôle du dirigeant à travers la PD	Remarques / Explications du dirigeant
2	Nouvelle organisation des GRC – A. : restructuration	15 nov	**2ème/2**	réorganisat-ion, restructurat-ion	moyen terme volontaire contingente urgence menace*(36)* interactions avec l'extérieur : groupe ATS non reconnue *(37)*	contrôler le budget,	**PDM CACH "opportune"** (avec INT externe) cette préoccupation est "opportune" car : -elle permet à l'entreprise de s'intégrer dans un grand groupe et d'élargir son offre **cette préoccupation n'est pas reconnue car :** elle est de nature stratégique qui ne peut être dévoilée avant la prise de décision du dirigeant
		16 nov	**1ère/1**			décider *(38)*	
		17 nov	**1ère/3**				
		19 nov	**2ème/2**	politique *(39)*	*non urgence* *non menace*		
		23 nov	**1ère/1**		*non urgence* *non menace* *interactions toujours avec l'extérieur : groupe ATS mais aussi en interne avec l'ensemble du personnel reconnue (39)*		**PDM CACH ACT → PDM MAN ACT** **cette préoccupation n'était pas reconnue, il n'y avait pas d'INT, elle devient reconnue car :** - les décisions sont prises et "il est temps d'officialiser les choses" *(39)*
		25 nov	**1ère/1**		*non menace* *faisable* *interactions reconnue*		

PD	Intitulé des PD	Jours d'entrée	Place hiérarchique	Nature des PD	Caractéristiques des PD	Rôle du dirigeant à travers la PD	Remarques / Explications du dirigeant
		26 nov 30 nov 03 déc	**1ère/1** **1ère/1** **1ère/2**	 suivi organisationnel 	*non urgence* *non menace* *interactions* *reconnue* *non menace* *faisable* *interactions* *reconnue* *non urgence* *non menace* *interactions* *reconnue*	 valider 	 **redevient urgente**
3	Point interne organisation des procédures avec SAP et A.	17 nov	**2ème/3**	organisationnel	court terme contrainte contingente interactions avec l'extérieur : SAP et en interne : direction adm. et fin. reconnue par ces directions	relationnel, soutenir le personnel *(40)*	**PDI LAT ACT**
4	Salons 2000 -communication salons 2000	19 nov	**1ère/2**	marketing	court terme volontaire récurrente interactions avec l'ensemble du personnel reconnue *(41)*	explication *(42)*, seconder ses collaborateurs *(43)*	**PDM MAN « opportune »** **cette préoccupation est "opportune" car :** -elle permet aujourd'hui concrétiser une préoccupation décisionnelle maîtrisée cachée : la réorganisation **1 PDM CACH ACT (PD2) survient et a**

PD	Intitulé des PD	Jours d'entrée	Place hiérarchique	Nature des PD	Caractéristiques des PD	Rôle du dirigeant à travers la PD	Remarques / Explications du dirigeant
	-semo : développement nouvelle offre : eye striking - -présentation projets par l'équipe -offre partenariat : plan marketing à valider -signature partenariat comm 6 – nouvelle offre, étude 2000	22 nov 24 nov 01 déc 03 déc	3ème/3 1ère/1 1ère/1 2ème/2		*routinière* *opportunité (44)*	vérification, valider l'offre *(45)*	**besoin de cette PDM MAN ACT (PD4)*(44)*** **PDM MAN PAS → PDM MAN ACT** le dirigeant est conscient de l'existence de cette préoccupation depuis 2 mois, mais elle ne devient active que ce jour car elle est "opportune" cette préoccupation réapparaît alors que le dirigeant pensait que le 19 nov, elle sortait définitivement de son agenda décisionnel
5	Résultat financier PME2 / GRC	22 nov	1ère/3	finance	court terme volontaire familier interactions en interne : direction adm. et fin. peu reconnue	décideur	**PDM LAT ACT**
6	Immeuble Trarienne / Voltaire AG	22 nov	2ème/3		court terme contrainte routinière non interaction non reconnue	représentation	**PDI CACH ACT**
7	Client EDF – appel d'offre, validation et soutien	29 nov	1ère/2	relation client	court terme volontaire opportunité familier interactions en interne avec l'ensemble du	validation, responsable de compte	**PDM MAN PAS → PDM MAN ACT** **cette préoccupation était passive et entre de manière active pour la 1ère fois sur l'agenda décisionnel du dirigeant ce jour**, mais les collaborateurs travaillaient

B.U. DAUPHINE

PD	Intitulé des PD	Jours d'entrée	Place hiérar chique	Nature des PD	Caractéristiques des PD	Rôle du dirigeant à travers la PD	Remarques / Explications du dirigeant
					personnel reconnue		déjà dessus depuis un certain temps **cette préoccupation devient active car :** le dirigeant doit maintenant jouer son rôle de validation **cette préoccupation n'est pas reconnue car :** elle est d'ordre très personnel
8	Accord de partenariat Numsight	29 nov	**2ème/2**	partenariat	moyen terme volontaire familier interactions en interne avec l'ensemble du personnel reconnue	décision	**PDM MAN ACT**
9	Banques BICS / BB / AYA	02 déc	**1ère/1**	trésorerie	Moyen Terme volontaire familier interactions avec l'extérieur : banques et en interne avec l'ensemble du personnel reconnue	décision	**PDM CACH PAS → PDM MAN ACT** cette préoccupation était dans l'esprit du dirigeant et non reconnue (mais avec INT avec l'extérieur), et ce jour, il l'officialise, donc elle devient active et reconnue *(46)*

ANNEXE 7.9

Matrice des effets du PDG TGE

10 Janvier – 04 Février 2000

Matrice des effets du PDG TGE
Observation et Explication de la Dynamique de l'Agenda Décisionnel du PDG TGE

Eléments descriptifs des Préoccupations décisionnelles (PD)	Eléments explicatifs des mouvements des Préoccupations Décisionnelles

PD	Intitulé des PD	Jours d'entrée	Place hiérar chique	Nature des PD	Caractéristiques des PD	Rôle du dirigeant à travers la PD	Remarques / Explications du dirigeant
1	Conseils d'Administration -conseil d'administration d'une filiale étrangère importante - décision d'investir dans une activité nouvelle (montant >50MF)	10 janv	**1ère/4**		.moyen terme .contrainte .urgence .opportunité .interactions avec membres conseil d'administration .reconnue par ces membres .familier ; compétence ; plaisir	représenta-tion, présider	**PDI LAT ACT**
	-conseil d'administration (même filiale) : décision sur le plan d'investissement 2000 (hors projet précédent)	10 janv	**2ème/4**		*.non urgence* *.non opportunité* *.faisable* *.non plaisir*		
	-conseil d'administration (même filiale) : prévision d'exploitation 2000	10 janv	**3ème/4**		*.non urgence* *.non opportunité* *.non plaisir*		

PD	Intitulé des PD	Jours d'entrée	Place hiérarchique	Nature des PD	Caractéristiques des PD	Rôle du dirigeant à travers la PD	Remarques / Explications du dirigeant
	-composition des conseils d'administration de filiales étrangères -composition des conseils d'administration de filiales étrangères	10 janv	**4ème/4**		*.non urgence* *.non opportunité* *.faisable* *.non plaisir*		
	-conseil d'administration d'une filiale nouvellement acquise à l'étranger (CA = 200 millions) – mise en route des procédures communes de travail au sein du conseil d'administration avec les partenaires locaux	18 janv	**1ère/4**		*.non urgence* *.non opportunité* *.faisable*		
	-conseil d'administration de la filiale – arrêté des prévisions budgétaires de l'année 2000	18 janv	**2ème/4**		*.non urgence* *.non opportunité*		
	-conseil d'administration de la filiale – arrêté du budget d'investissement de l'année	18 janv	**3ème/4**		*.non urgence* *.non opportunité*		
	-préparation conseil d'administration d'une importante filiale à l'étranger (CA = 2 milliards FF)	19 janv	**1ère/5**		*.non urgence* *.non opportunité* *.engagement*		
	-préparation des prévisions budgétaires de l'année 2000	19 janv	**2ème/5**		*.non urgence* *.non opportunité* *.engagement*		
	-préparation du budget d'investissement 2000	19 janv	**3ème/5**		*.non urgence* *.non opportunité* *.engagement*		
	-examen des problèmes d'évolution des personnels de direction	19 janv	**4ème/5**		*.non urgence* *.engagement*		

PD	Intitulé des PD	Jours d'entrée	Place hiérar chique	Nature des PD	Caractéristiques des PD	Rôle du dirigeant à travers la PD	Remarques / Explications du dirigeant
	-examen du déroulement de l'année 1999	19 janv	**5ème/5**		*.routinier* *.non urgence* *.non opportunité* *.engagement* *.non plaisir*		
	-tenue du conseil de la filiale – prise de décision préparée la veille	20 janv	**1ère/3**		*.routinier* *.non urgence* *.non opportunité* *.engagement*		
	-approfondissement des problèmes de choix de directeurs évoqués la veille	20 janv	**2ème/3**		*.non urgence* *.engagement*		
	-préparation du conseil d'administration de l'autre filiale étrangère tenue le lendemain	20 janv	**3ème/3**		*.non urgence* *.non opportunité* *.engagement*		
	-conseil d'administration d'une filiale étrangère (CA = 600 MFF)	21 janv	**1ère/4**		*.routinier* *.non urgence* *.non opportunité* *.engagement*		
	-analyse de l'année 1999	21 janv	**2ème/4**		*.non urgence* *.engagement*		
	-budget de l'exercice 2000	21 janv	**3ème/4**		*.non urgence* *.non opportunité* *.engagement*		
	-décision d'investissement de l'exercice	21 janv	**4ème/4**		*.non urgence*		

PD	Intitulé des PD	Jours d'entrée	Place hiérar chique	Nature des PD	Caractéristiques des PD	Rôle du dirigeant à travers la PD	Remarques / Explications du dirigeant
	2000				*.non opportunité* *.engagement*		
2	Acquisition d'actif -examen du prix d'offre pour l'acquisition d'une activité nouvelle examinée la veille en CA	11 janv	**1ère/2**	stratégie	.moyen terme - long terme .volontaire .urgence .opportunité .interactions avec membres comité de direction .reconnue par ces membres .familier ; compétence ; plaisir	décider en dernier recours *(131)*	**PDM LAT ACT**
	-fixation du prix d'offre pour l'acquisition de l'activité nouvelle évoquée les 2 jours précédents	12 janv	**1ère/3**		*.non plaisir*		**PDI LAT ACT**
	-révision de la proposition pour l'achat d'actif arrêté la semaine précédente (dernière vue à l'aéroport)	17 janv	**1ère/1**		*.court terme – long terme* *.contrainte* *.engagement* *.non plaisir*		**PDM LAT ACT**
	-mode de présentation de l'offre d'acquisition d'actif évoquée les jours précédents	18 janv	**4ème/4**				
3	Information des administrateurs sur les décisions prises la veille (suppression	11 janv	**2ème/2**	ressources humaines	.moyen terme .volontaire	expliquer, assurer le	**PDM LAT ACT**

PD	Intitulé des PD	Jours d'entrée	Place hiérar chique	Nature des PD	Caractéristiques des PD	Rôle du dirigeant à travers la PD	Remarques / Explications du dirigeant
	de certains mandats)				.interactions avec les administrateurs .reconnue par les administrateurs .familier ; compétence ; faisable	relationnel avec les administrateurs *(122)*	**PDM LAT PAS → PDM LAT ACT** *(123)* cette préoccupation était passive et est devenue active car : le conseil d'administration est l'occasion de concrétiser cette préoccupation qui était passive : remplacer les administrateurs actuels par des administrateurs plus jeunes
4	35 heures -préparation de la négociation sur la réduction du temps de travail (RTT)	12 janv	**2ème/3**	ressources humaines	.court terme – long terme .contrainte .contingente .urgence .interactions .reconnue .compétence ; engagement	relationnel *(127),*	**PDI MAN ACT**
	-négociation sur ARTT (application loi 35 h)	13 janv	**1ère/3**				
	-préparation négociation ARTT	13 janv	**2ème/3**				
	-incidence de la décision du conseil constitutionnel sur le protocole de ARRT de la veille	14 janv	**2ème/3**		*.menace*		
	-préparation information comité entreprise et puis personnel sur l'accord 35 h à soumettre à référendum	24 janv	**1ère/2**				
	-comité d'entreprise – présentation de l'accord 35 h	26 janv	**2ème/4**				
	-préparation présentation accord sur les 35 h au comité d'entreprise puis à l'ensemble du personnel avant	26 janv	**3ème/4**				

PD	Intitulé des PD	Jours d'entrée	Place hiérar chique	Nature des PD	Caractéristiques des PD	Rôle du dirigeant à travers la PD	Remarques / Explications du dirigeant
	référendum -présentation du projet d'accord 35 h à l'ensemble du personnel	27 janv	**1ère/2**		*.faisable*	négocier *(128)*	
	-examen des conditions de mise en œuvre du protocole 35h (explication aux directeurs de service et préparation CE)	31 janv	**1ère/3**		*.faisable*	expliquer *(129)*	
	-résultat du référendum 35 h	01 févr	**4ème/4**		*.faisable* *.non urgence*	informer *(130)*	
	-information des directeurs de siège sur les conséquences pratiques à tirer en matière d'organisation du travail du protocole 35 h – et préparation du CE du 14/02	03 févr	**1ère/3**				
5	Comités de Direction -comité de direction (coordination de la direction générale)	12 janv	**3ème/3**		.moyen terme – long terme .volontaire .routinier .interactions avec les membres comité de direction .reconnue par ces membres .compétence ; plaisir	échanger des informations	**PDM LAT ACT**
5	-comité de coordination direction générale	27 janv	**2ème/2**		*.familier* *.non plaisir*		

PD	Intitulé des PD	Jours d'entrée	Place hiérar chique	Nature des PD	Caractéristiques des PD	Rôle du dirigeant à travers la PD	Remarques / Explications du dirigeant
	-comité de direction générale	04 févr	**3ème/3**		*.court terme – moyen terme* *.familier* *.non plaisir*		
6	Décisions sur filiales étrangères en difficultés -orientation à prendre dans une filiale de dimension moyenne ayant à faire face à des difficultés	13 janv	**3ème/3**		.moyen terme .contrainte .menace .interactions avec président filiale .reconnue par ce président .compétence ; familier	décision *(124)*	**PDI LAT ACT**
	-étude des dispositions à prendre dans une exploitation étrangère en difficulté (CA faible : 30-40 MF) – réunion avec représentant du pays	26 janv	**4ème/4**		*court terme* *.urgence* *.faisable*	décider *(132)* informer *(133)*	
7	Organisation Siège Social -évaluation de l'organisation et des objectifs du siège social (séminaire des directeurs)	14 janv	**1ère/3**	organisation nel	.moyen terme .volontaire .interactions avec les membres comité de direction .reconnue par ces membres .compétence ; familier	réflexions en vue de modifier l'organisation du siège qui est ancienne *(125)*	**PDM LAT ACT** *(126)*
	-examen des lois de fonctionnement du siège social et arrêté d'une partie des budgets des services et directions du	31 janv	**3ème/3**		*.court terme – moyen terme* *.routinier*		

PD	Intitulé des PD	Jours d'entrée	Place hiérarchique	Nature des PD	Caractéristiques des PD	Rôle du dirigeant à travers la PD	Remarques / Explications du dirigeant
	siège -examen de l'organisation et des budgets de services et directions du siège -examen de la situation actuelle et de l'évolution de quelques cadres	01 févr 01 févr	**1ère/4** **2ème/4**		*.moyen terme – long terme* *.routinier* *.routinier*		
8	Acquisition d'une filiale à l'étranger -fixation du prix d'offre pour l'acquisition d'une société de taille moyenne (100 MF de CA) à l'étranger -ajustement du prix de projet d'acquisition (relèvement) d'une filiale moyenne à l'étranger (coût environ 30 MF) (prix vu précédemment)	14 janv 28 janv	**3ème/3** **2ème/4**	stratégie	.moyen terme – long terme .volontaire .routinier .urgence .opportunité .interactions avec membres comité de direction .reconnue par ces membres .faisable ; compétence ; familier *court terme – long terme* *.contrainte* *.non faisable*	négocier	**PDM LAT ACT** **PDI LAT ACT**
9	Organisation journées en directions territoriales	24 janv	**2ème/2**	relationnel	.moyen terme .volontaire .routinier .interactions avec directions territoriales	représentation	**PDM LAT ACT**

PD	Intitulé des PD	Jours d'entrée	Place hiérar chique	Nature des PD	Caractéristiques des PD	Rôle du dirigeant à travers la PD	Remarques / Explications du dirigeant
					.reconnue par ces directions .familier ; compétence		
10	Arrêté des comptes 1999 -premières réflexions sur l'arrêté des comptes de 1999	25 janv	**1ère/1**	comptable	.court terme – moyen terme .contrainte .routinier .interactions avec membres comité de direction .reconnue par ces membres .familier ; compétence	réflexion, décider *(134)*	**PDI LAT ACT**
	-dispositions préparation à l'arrêté des comptes et bilans 1999	26 janv	**1ère/4**		.non familier		
	-1ère réunion de l'arrêté des comptes de l'exercice 1999	28 janv	**1ère/4**				
	-examen de points spécifiques concourant à l'établissement des comptes de 1999	02 févr	**1ère/3**				**PDM LAT ACT**
	-première présentation des principales dispositions des comptes 1999 à l'actionnaire	02 févr	**2ème/3**		*.contrainte et volontaire* *.faisable*		**PDI LAT ACT**
	-arrêté de provisions dans les comptes 1999	04 févr	**1ère/3**		*.court terme* *.faisable*		
11	Participation au bureau de la Fédération	28 janv	**3ème/4**		.moyen terme	représentatio	**PDM CACH ACT**

PD	Intitulé des PD	Jours d'entrée	Place hiérarchique	Nature des PD	Caractéristiques des PD	Rôle du dirigeant à travers la PD	Remarques / Explications du dirigeant
	Nationale des TP				.volontaire .routinier . non interaction . non reconnue familier ; compétence	n, réflexion	**cette réunion est aujourd'hui une préoccupation décisionnelle** "parce que le sujet traité est intéressant (35h) et peut avoir des incidences sur notre politique"
12	Détermination des candidatures TGE à des postes d'administrateur d'une association professionnelle	28 janv	**4ème/4**	ressources humaines	.court terme – moyen terme .volontaire .routinier .urgence .opportunité .interactions avec les candidats .reconnue par ces candidats .faisable ; familier	négocier	**PDM LAT ACT**
13	Examen d'une politique de communication concernant les recrutements	31 janv	**2ème/3**	ressources humaines	.moyen terme .volontaire .opportunité .interactions avec le DRH .reconnue par le DRH	informer, expliquer	**PDM LAT ACT**
14	Présentation de l'activité de l'entreprise à un nouveau dirigeant du groupe	01 févr	**4ème/4**	relationnelle	.moyen terme .volontaire .opportunité .interactions avec ce nouveau dirigeant .reconnue que par ce dirigeant .familier ; compétence ; plaisir	informer	**PDM LAT ACT**

PD	Intitulé des PD	Jours d'entrée	Place hiérarchique	Nature des PD	Caractéristiques des PD	Rôle du dirigeant à travers la PD	Remarques / Explications du dirigeant
15	Participation au groupe économique de Medef	02 févr	**3ème/3**		.moyen terme – long terme .volontaire .routinier .non interaction .non reconnue .familier ; compétence ; plaisir	représentation, réflexion	**PDM CACH ACT** cette préoccupation est non dévoilée car elle reste à son niveau
16	Examen d'évolution des responsabilités (possibilité de mutation) de 2 cadres de direction liée à des problèmes d'organisation	03 févr	**2ème/3**	organisationnelle	.court terme .volontaire .routinier .opportunité .interactions avec le DRH .reconnue par le DRH .familier ; compétence	résoudre des problèmes d'organisation	**PDM LAT ACT**
17	Participation à une réunion d'information privée sur la politique gouvernementale (présence du ministre)	03 févr	**3ème/3**		.moyen terme .volontaire .routinier .opportunité .non interaction .non reconnue	représentation, réflexion	**PDM CACH ACT** cette préoccupation est non dévoilée car elle reste à son niveau
18	Examen de possibilité d'intervention sur des gros chantiers dans 3 pays étrangers	04 févr	**2ème/3**	stratégie	.moyen terme .volontaire .opportunité .interactions avec membres comité direction + présidents pays concernés .reconnue par ces membres et présidents .familier ; compétence	examiner un dossier	**PDM LAT ACT**

ANNEXE 7.10

Matrice des effets du PDG TPE

14 Février – 03 Mars 2000

Matrice des effets du PDG TPE
Observation et Explication de la Dynamique de l'Agenda Décisionnel du PDG TPE

Eléments descriptifs des Préoccupations décisionnelles (PD)	Eléments explicatifs des mouvements des Préoccupations Décisionnelles

PD	Intitulé des PD	Jours d'entrée	Place hiérar chique	Nature des PD	Caractéristiques des PD	Rôle du dirigeant à travers la PD	Remarques / Explications du dirigeant
1	CLIENT CORA -confirmation du nombre de bornes à installer chez CORA	14 févr	**4ème/5**		.court terme .contrainte .urgence .opportunité .interactions avec l'ensemble du personnel .reconnue .faisable ; engagement ; plaisir	servir le client	**PDI MAN ACT**
	-envoyer un email pour confirmation CORA	21 févr	**5ème/6**		*.non plaisir ; familier ; compétence*		**PDI MAN ACT**
	-visite demo cyber avec CORA au salon de l'agriculture	23 févr	**6ème/6**		*.volontaire* *.contingente* *.non urgence*		**PDM MAN ACT**
	-faire un pilote cartographie CORA	24 févr	**4ème/6**		*.moyen terme* *.volontaire* *.contingente* *.compétence ; non engagement*		**PDM MAN ACT**

PD	Intitulé des PD	Jours d'entrée	Place hiérarchique	Nature des PD	Caractéristiques des PD	Rôle du dirigeant à travers la PD	Remarques / Explications du dirigeant
	-organiser la réunion CORA	25 févr	**1ère/6**		*.non urgence* *.familier ; compétence*		**PDI MAN ACT**
	-organisation RDV CORA – délégation	28 févr	**4ème/4**		*.non plaisir*		**PDI MAN ACT**
	-projet "Enfant Cora"	01 mar	**4ème/4**		*.volontaire* *.menace* *.familier ; compétence ;* *non plaisir*		**PDM MAN ACT**
	-avancer avec CORA sur pilote zone chalanding	03 mar	**4ème/4**				**PDM MAN ACT**
2	"Cherami.com" -choix partenaire graphique "cherami.com"	14 févr	**2ème/5**		.court terme .volontaire *(115)* .contingente .urgence .opportunité .interactions avec l'ensemble du personnel .reconnue .faisable ; engagement ; familier ; plaisir	créer des relations	**PDM MAN "opportune"** *(115)* cette préoccupation est "opportune" car : -elle rend active une préoccupation décisionnelle maîtrisée reconnue très forte du dirigeant : le monde du net, et -elle rend active une préoccupation décisionnelle maîtrisée cachée : garder la paternité de cherami en décidant lui-même des partenaires … "les entrepreneurs qui s'occupent de ce projet sont agacés parce qu'ils ont envie de prendre leurs propres décisions, mais comme je suis l'inventeur de ce projet, il y a un certain nombre de choses auxquelles je tiens"
	-partenariat ALLO-CINE "cherami.com"	17 févr	**3ème/5**		*.compétence* *.non familier*		**PDM MAN "opportune"**

PD	Intitulé des PD	Jours d'entrée	Place hiérar chique	Nature des PD	Caractéristiques des PD	Rôle du dirigeant à travers la PD	Remarques / Explications du dirigeant
	-choix graphique cherami.com	18 févr	**1ère/4**		*.contrainte*		**PDI MAN "opportune"** le dirigeant considère ce choix graphique comme une contrainte, mais ça reste une préoccupation "opportune" pour les mêmes raisons. C'est toujours lui qui impose ses choix
	-étude outil "palm pilot = cherami.com"	18 févr	**2ème/4**		*.non familier*		**PDM MAN "opportune"**
	-organiser la technique de "cherami.com"	21 févr	**2ème/6**		*.contrainte* *.compétence*		**PDI MAN "opportune"**
	-participation d'un nouveau partenaire pour "cherami.com"	21 févr	**3ème/6**		*.non urgence* *.non interaction* *.non reconnue*		**PDM CACH "opportune"**
	-recruter un webmaster "cherami.com"	21 févr	**4ème/6**		*.contrainte* *.non engagement ; plaisir ; compétence*		**PDI MAN "opportune"**
	-participation d'actionnaire "cherami.com"	22 févr	**2ème/5**		*.contrainte* *.non urgence*		**PDI CACH ACT**
	-décaler la sortie de "cherami.com"	23 févr	**3ème/6**		*.contrainte* *.non plaisir*		**PDI MAN ACT**
	-choix de développement "cherami.com"	23 févr	**4ème/6**		*.compétence*		**PDM MAN "opportune"**
	-organiser le capital de "cherami.com"	24 févr	**2ème/6**		*.non interaction* *.non reconnue*		**PDM CACH "opportune"**

PD	Intitulé des PD	Jours d'entrée	Place hiérarchique	Nature des PD	Caractéristiques des PD	Rôle du dirigeant à travers la PD	Remarques / Explications du dirigeant
	-prendre un nouvel associé pour "cherami.com	24 févr	**3ème/6**		*.non urgence* *.compétence*		**PDM MAN ACT**
	-définir les arborescences "cherami.com"	25 févr	**4ème/6**		*.contrainte*		**PDI MAN "opportune"**
	-"cherami.com" – approche partenariat CBA	28 févr	**2ème/3**		*.non urgence* *.non interaction* *.non reconnue* *.compétence*		**PDM CACH "opportune"**
	-avancer sur "cherami.com" (partenariat)	29 févr	**3ème/5**		*.compétence* *.non interaction* *.non reconnue*		**PDM CACH "opportune"**
	-choix du logo de cherami	02 mar	**5ème/5**		*.non urgence*		**PDM MAN "opportune"**
	-approcher un partenaire pour cherami (KANARI)	02 mar	**3ème/5**		*.non interaction* *.non reconnue*		**PDM CACH "opportune"**
3	Réunion associé "pour organisation"	14 févr	**3ème/5**	organisationnel	.moyen terme .volontaire .contingente .menace .interaction avec son associé .peu reconnue .faisable ; compétence ; familier	décision	**PDM LAT ACT**
4	Europe Shopping						**PDM CACH "opportune"** ***(116)***

PD	Intitulé des PD	Jours d'entrée	Place hiérarchique	Nature des PD	Caractéristiques des PD	Rôle du dirigeant à travers la PD	Remarques / Explications du dirigeant
	-définition du partenariat Europe Shopping	14 févr	**1ère/5**		.moyen terme .volontaire .opportunité *(116)* .non interaction .non reconnue .familier ; compétence ; plaisir		cette préoccupation est "opportune" car : -elle rend active une préoccupation décisionnelle maîtrisée reconnue très forte du dirigeant : le monde du net, et -elle permet de rendre active une préoccupation décisionnelle maîtrisée et cachée : anticiper l'avenir de l'entreprise par le net : "je ne veux pas passer à côté de la révolution du net, je veux anticiper l'avenir. (…) Il est trop tôt pour faire prendre le virage à Interblue mais je prépare la route de mon côté".
	-avancer sur le protocole Europe Shopping	15 févr	**3ème/6**		*.urgent (120)* *.engagement*		
	-partenariat Europe Shopping	17 févr	**2ème/5**				
	-organiser une réunion Europe Shopping	22 févr	**3ème/5**				
	-Marketer Europe Shopping	29 févr	**2ème/5**		*.faisable ; engagement ; non compétence*		
	-protocole Europe Shopping	01 mar	**2ème/4**		*.engagement*		
	-divers Europe Shopping (financiers)	02 mar	**4ème/5**		*.court terme* *.faisable ; engagement*		
	-plan d'action Europe Shopping	03 mar	**1ère/4**		*.urgent* *.engagement*		
5	Validation du recrutement d'une assistante	14 févr	**5ème/5**		.court terme .contrainte .urgence .opportunité .interaction avec la plupart du personnel .reconnue .faisable ; compétence ;		**PDI MAN ACT**

PD	Intitulé des PD	Jours d'entrée	Place hiérar chique	Nature des PD	Caractéristiques des PD	Rôle du dirigeant à travers la PD	Remarques / Explications du dirigeant
					familier ; engagement		
6	CASINO (prospection) -organiser mon rendez-vous chez Casino	15 févr	**1ère/6**		.moyen terme .volontaire .opportunité .urgence .interactions avec de nombreux collaborateurs .reconnue .familier ; compétence ; engagement ; plaisir ; faisable		**PDM MAN "opportune"** cette préoccupation (les rendez-vous, visites, rencontres organisés à l'initiative du dirigeant et même la validation) est "opportune" car : -elle rend active une des "grandes préoccupations" décisionnelles maîtrisées reconnues : "trouver des clients pour assurer la pérennité financière de l'entreprise"
	-valider la présentation Casino	15 févr	**2ème/6**		*.non volontaire et contrainte*		**PDI MAN "opportune"**
	-organiser la visite Casino	23 févr	**1ère/6**		*.non urgence*		**PDM MAN "opportune"**
	-organiser la réunion Casino (en interne)	25 févr	**1ère/6**		*.contrainte* *.non plaisir*		**PDI MAN ACT** cette préoccupation est une contrainte mais n'est plus "opportune" car il s'agit là de la réunion de l'équipe en interne qui s'occupe du dossier Casino. Cette réunion en interne n'a rien "d'opportun"
	-organisation RDV Casino - délégation	28 févr	**1ère/3**		*.non plaisir*		**PDM MAN "opportune"**
7	Avancer sur la mise en place d'un outil de gestion de tâche	15 févr	**4ème/6**		.moyen terme .volontaire .récurrente .opportunité .non interaction	organiser au mieux son travail	**PDM CACH ACT**

PD	Intitulé des PD	Jours d'entrée	Place hiérar chique	Nature des PD	Caractéristiques des PD	Rôle du dirigeant à travers la PD	Remarques / Explications du dirigeant
					.non reconnue .plaisir *(117)* ; engagement		
8	Déménagement des locaux -rédiger le dossier sur les locaux -organisation logistique (locaux)	15 févr 03 mar	**5ème/6** **2ème/4**	administratif	.moyen terme .contrainte .contingente .opportunité *(118)* .interactions avec l'ensemble du personnel .reconnue .faisable ; compétence	négociation	**PDI MAN ACT**
9	Avancer le deal avec BBS (partenaire financier)	15 févr	**6ème/6**	finance	.court terme .contrainte .contingente .crise *(119)* .urgence .menace .interactions en externe avec BBS .non reconnue .compétence ; engagement	négociation	**PDI CACH ACT**
10	"Consomining On'line" -définition de "Consomining On'line"	16 févr	**1ère/5**		.moyen terme .contrainte		**PDI MAN ACT**

PD	Intitulé des PD	Jours d'entrée	Place hiérarchique	Nature des PD	Caractéristiques des PD	Rôle du dirigeant à travers la PD	Remarques / Explications du dirigeant
	-déléguer le cahier des charges "Consomining On'line"	22 févr	**5ème/5**		.opportunité .menace .interactions avec l'ensemble du personnel .reconnue .faisable ; compétence ; plaisir ; engagement *.volontaire* *.non menace* *.non compétence*		**PDM MAN ACT**
11	Recrutement d'un directeur marketing commercial	16 févr	**2ème/5**	ressources humaines	.court terme .contrainte .urgence .opportunité .interactions avec l'associé .peu reconnue .faisable ; compétence ; plaisir ; engagement	recruter, décider	**PDI LAT ACT**
12	Projet cartographique - -projet d'outil cartographique	16 févr	**3ème/5**		.moyen terme .volontaire .contingente .opportunité .interactions avec l'ensemble du personnel .reconnue .faisable ; plaisir		**PDM MAN ACT**
	-rencontre pour partenariat cartographique	21 févr	**1ère/6**		*.non contingente* *.non interaction*		**PDM CACH "opportune"** cette préoccupation (rencontre pour un

PD	Intitulé des PD	Jours d'entrée	Place hiérarchique	Nature des PD	Caractéristiques des PD	Rôle du dirigeant à travers la PD	Remarques / Explications du dirigeant
					.non reconnue *.familier ; compétence ; engagement*		partenariat potentiel) est "opportune" car : -elle rend active une préoccupation décisionnelle maîtrisée reconnue : "réussir à faire des alliances avec des partenaires qui solidifient l'entreprise au niveau de son offre"
	-avancer sur le projet cartographie	29 févr	**4ème/5**		*.compétence ; engagement*		**PDM MAN ACT**
	-offre cartographie magasin	01 mar	**3ème/4**		*.urgence*		**PDM MAN ACT**
	-validation du partenariat cartographie	02 mar	**1ère/5**				**PDM CACH "opportune"** idem 21 février
	-produit commercialisable cartographie	03 mar	**3ème/4**				**PDM MAN ACT**
13	contacts dirigeant / collaborateurs -réunion collaborateurs hebdomadaire	16 févr	**5ème/4**	gestion du personnel	.court terme .volontaire .routinière .opportunité .interactions avec l'ensemble du personnel .reconnue .faisable ; compétence ; engagement ; familier	motiver le personnel	**PDM MAN ACT**
	-motivation collaborateur	17 févr	**5ème/5**		*.menace* *.non familier* *.non engagement*		
	-déjeuner le plus souvent avec chaque	21 févr	**6ème/6**				

PD	Intitulé des PD	Jours d'entrée	Place hiérarchique	Nature des PD	Caractéristiques des PD	Rôle du dirigeant à travers la PD	Remarques / Explications du dirigeant
	collaborateur						
14	partenariat P. Laratte	16 févr	**5ème/5**	décision stratégique	.moyen terme .volontaire .opportunité .interactions en externe avec P. Laratte .non reconnue .plaisir ; compétence ; familier ; engagement	imposer ses choix, convaincre, recruter	**PDM CACH "opportune"** cette préoccupation cachée est "opportune" car : -elle rend active une préoccupation décisionnelle maîtrisée cachée : garder la paternité de cherami en imposant ses choix : il décide lui-même du dirigeant
15	décision administrative et financière	17 févr	**4ème/5**	administratif finance	.moyen terme .contrainte .routinier .menace .interactions avec l'associé .peu reconnue .faisable ; familier ; engagement	décision	**PDI LAT ACT**
16	Internet - réflexions -diverses réflexions de décision sur vision internet	17 févr	**1ère/5**	nouvelles technologies	.moyen terme .volontaire .routinière .opportunité .interactions avec de nombreux collaborateurs .reconnue .plaisir ; compétence ; engagement	réflexion, décision	**PDM MAN ACT**
	-recruter pour Internet	29 févr	**5ème/5**	ressources humaines	.court terme .faisable ; familier	recruter	
17	Projet d'association "new consultant"	18 févr	**3ème/4**		.court terme .volontaire		**PDM LAT ACT**

PD	Intitulé des PD	Jours d'entrée	Place hiérarchique	Nature des PD	Caractéristiques des PD	Rôle du dirigeant à travers la PD	Remarques / Explications du dirigeant
					.urgence .opportunité *(121)* .interactions avec son associé .peu reconnue .faisable ; compétence ; familier ; engagement ; plaisir		
18	Achat d'un portable téléphonique	18 févr	**4ème/4**	personnelle	.court terme .volontaire .opportunité .non interaction .non reconnue .faisable ; plaisir		**PDM CACH ACT**
19	Fusion avec un concurrent	22 févr	**1ère/5**	stratégie	.moyen terme .volontaire .interaction avec son associé .peu reconnue .faisable ; compétence ; plaisir ; engagement	décision	**PDM LAT ACT**
20	Problème Interface -modifier l'interface Hypercoupon	22 févr	**4ème/5**	informatique	.moyen terme .volontaire .opportunité .interactions avec l'ensemble du personnel .reconnue .faisable ; engagement ;	décision, suivi	**PDM MAN ACT**

PD	Intitulé des PD	Jours d'entrée	Place hiérar chique	Nature des PD	Caractéristiques des PD	Rôle du dirigeant à travers la PD	Remarques / Explications du dirigeant
					plaisir ; familier		
	-valider le planning de l'équipe Interface	23 févr	**2ème/6**		*.court terme* *.crise* *.urgence* *.menace* *.non plaisir*		
	-fusion équipe base de données et interface	28 févr	**3ème/3**		*.court terme* *.compétence ; non familier ; non plaisir ; non engagement*		
21	Commander les coques pour les bornes	23 févr	**5ème/6**	administratif	.court terme .contrainte .urgence .interactions avec l'ensemble du personnel .reconnue .faisable ; compétence ; familier ; engagement		**PDI MAN ACT**
22	Prospecter d'autres enseignes (grand magasin, pétrolier)	24 févr	**1ère/6**	commercial	.moyen terme .contrainte .opportunité .interactions avec de nombreux collaborateurs .reconnue .faisable ; compétence ;	négociation	**PDI MAN "opportune"** cette préoccupation est "opportune" car : -elle rend active une préoccupation décisionnelle maîtrisée reconnue : trouver de clients pour en assurer la survie financière

PD	Intitulé des PD	Jours d'entrée	Place hiérarchique	Nature des PD	Caractéristiques des PD	Rôle du dirigeant à travers la PD	Remarques / Explications du dirigeant
					familier ; plaisir		
23	Organiser mon travail (tâches)	24 févr	**5ème/6**	personnel	.moyen terme .contrainte .urgence .non interaction .non reconnue .faisable ; engagement ; plaisir	s'organiser personnellement	**PDI CACH ACT**
24	Créer notre holding	24 févr	**6ème/6**	stratégique	.court terme .volontaire .non interaction .non reconnue .faisable ; engagement ; plaisir	négociation, décision	**PDM CACH ACT**
25	Avancer sur la coordination technique	25 févr	**2ème/6**	technique	.moyen terme .contrainte .interactions avec l'ensemble du personnel .reconnue .faisable ; compétence ; familier ; plaisir	suivi de dossier	**PDI MAN ACT**
26	Finaliser les accords "Financement"	25 févr	**3ème/6**	finance	.court terme .contrainte .urgence .interactions avec son associé	décision, négociation	**PDI LAT ACT**

PD	Intitulé des PD	Jours d'entrée	Place hiérarchique	Nature des PD	Caractéristiques des PD	Rôle du dirigeant à travers la PD	Remarques / Explications du dirigeant
					.peu reconnue .faisable ; engagement ; familier		
27	Régler les problèmes d'outils informatiques	25 févr	**5ème/6**	informatique	.moyen terme .contrainte .interactions avec l'ensemble du personnel .reconnue .faisable ; engagement	résoudre un problème	**PDI MAN ACT**
28	Valider la logistique d'installation	25 févr	**6ème/6**	logistique	.court terme .contrainte .urgence .interactions avec l'ensemble du personnel .reconnue .faisable ; familier	valider	**PDI MAN ACT**
29	Partenariat supporter	29 févr	**1ère/5**	stratégie	.moyen terme .volontaire .non interaction .non reconnue .faisable ; compétence ; plaisir ; engagement	négociation, décision	**PDM CACH "opportune"** cette préoccupation non encore dévoilée est "opportune" car : -elle rend active une préoccupation décisionnelle maîtrisée reconnue : trouver des partenaires pour assurer la pérennité financière de l'entreprise et son entreprise
30	Partenariat Desclic (virtuel)	01 mar	**1ère/4**	stratégie	.court terme .volontaire .contingente	négociation	**PDM CACH "opportune"** cette préoccupation est "opportune" car : -elle rend active une forte préoccupation

PD	Intitulé des PD	Jours d'entrée	Place hiérarchique	Nature des PD	Caractéristiques des PD	Rôle du dirigeant à travers la PD	Remarques / Explications du dirigeant
					.opportunité .non interaction .non reconnue .faisable ; engagement ; familier		décisionnelle maîtrisée reconnue : "réussir à faire des alliances avec des partenaires qui solidifient l'entreprise au niveau de son offre"
31	Décision sur mission marketing interne	02 mar	**2ème/5**	marketing	.moyen terme .contrainte .menace .interactions avec l'ensemble du personnel .reconnue .faisable ; compétence ; engagement	décision	**PDI MAN ACT**

ANNEXE 8

Etude Exploratoire

ANNEXE 8.1.

Etude Exploratoire : Contenu et Dynamique de l'Agenda Décisionnel du Dirigeant pendant la semaine d'observation

semaine du 06 octobre 1997

Les préoccupations décisionnelles inscrites sur l'agenda décisionnel du dirigeant et leurs évolutions

lundi 06 octobre 1997 :

1) Licenciement du directeur de production

"Que va-t-il se passer ? A court terme, il faut que l'annonce du départ et le départ lui-même se passent bien, que les affaires courantes continuent d'aller comme d'habitude. A moyen terme, il faut que ça apporte un changement, que ça ait des effets positifs sur les salariés et le travail, et je ne saurai pas ça avant le mois de juin. Là encore, je suis dans l'incertitude".

Caractérisons cette préoccupation décisionnelle (d'après le dirigeant):

- elle est perçue comme familière : elle est similaire à d'autres préoccupations saisies dans le passé,
- elle est perçue comme urgente,
- elle est liée à la survie financière de l'usine,
- elle est liée à la légitimité du dirigeant dans l'usine,
- elle exige des justifications de la part du dirigeant pour être acceptée : nombreuses interactions
- la solution est connue et disponible : haut degré de "faisabilité" perçu de la préoccupation décisionnelle

2) Changer la qualité de service offert au client, en particulier respecter les délais de livraison.

Cette préoccupation est selon le dirigeant "capitale car elle conditionne la survie de l'usine".

Caractérisons cette préoccupation décisionnelle :

- elle est perçue comme familière : elle est similaire à d'autres préoccupations saisies dans le passé,
- elle n'est pas perçue comme urgente,
- elle est liée à l'identité de l'entreprise,
- elle est liée à la survie financière de l'usine,

- Le dirigeant ne sait pas si elle est reconnue et acceptée par les membres de l'entreprise, mais pense que c'est le cas : aucune interaction
- les solutions sont connues mais non encore disponibles : degré peu élevé de "faisabilité" perçu de la préoccupation décisionnelle

3) Augmenter la capacité de production, plus que la doubler.
"Aujourd'hui, les encours de commandes non livrées correspondent à 1 mois et demi de CA. La seule solution : augmenter la capacité de production".
quelques chiffres :
- janvier 1996 : 115 employés
- janvier 1997 : 160 employés
- fin octobre 1997 : 217 employés
- prévision pour l'année prochaine : 230 employés
1996 : 82 millions de CA
1997 : 110 millions de CA
prévisions 1998 : 160 millions de CA
Caractérisons cette préoccupation décisionnelle :
- elle est perçue comme familière : elle est similaire à d'autres préoccupations saisies dans le passé,
- elle n'est pas perçue comme urgente,
- elle est liée à la survie financière de l'usine,
- elle est liée à la légitimité du dirigeant,
- elle est reconnue et acceptée par les membres de l'entreprise, mais cela a exigé précédemment des justifications de la part du dirigeant : "il y a eu des interactions et il y en aura encore certainement"
- les solutions sont connues mais non encore disponibles : degré moyen de "faisabilité" perçu de la préoccupation décisionnelle

4) Préoccupations techniques :
Fabriquer de nouveaux produits, "c'est difficile, d'autant plus que nouveaux produits, pressions de délais et nouvelles personnes, ça n'aide pas à être productif. Au niveau technique, il y a une prise de risque difficile à gérer, où l'on est engagé

à titre personnel. Si tu ne t'engages pas par rapport au patron, aux fournisseurs et aux cadres, tu t'enterres".

Caractérisons cette préoccupation décisionnelle :

- elle est perçue comme familière : elle est similaire à d'autres préoccupations saisies dans le passé,
- elle n'est pas perçue comme urgente,
- elle est liée à l'image du dirigeant,
- elle est liée à l'identité de l'entreprise,
- Le dirigeant ne sait pas si elle est reconnue et acceptée par les membres de l'entreprise, mais pense que c'est le cas : aucune interaction
- la solution n'est pas connue : faible degré de "faisabilité" perçu de la préoccupation décisionnelle

5) Comment faire face à la semaine des 35 heures ?

"Compte tenu des embauches de personnel supplémentaire, notre accord salarial va -t-il pouvoir s'appliquer avec la semaine de 35 heures ? C'est une interrogation très grave, qui m'implique directement".

Caractérisons cette préoccupation décisionnelle :

- elle est nouvelle,
- elle n'est pas perçue comme urgente,
- elle exige des justifications de la part du dirigeant pour être acceptée : de nombreuses interactions
- la solution n'est pas connue : faible degré de "faisabilité" perçu de la préoccupation décisionnelle

6) Changer la mentalité dans la société à tous les niveaux

"Pour les mentalités, nous sommes déçus par les cadres."

Caractérisons cette préoccupation décisionnelle :

- elle est nouvelle,
- elle n'est pas perçue comme urgente,
- elle est liée à l'identité de l'entreprise,
- elle est liée à la légitimité du dirigeant,

- elle exige des justifications de la part du dirigeant pour être acceptée : de nombreuses interactions
- la solution n'est pas connue : faible degré de "faisabilité" perçu de la préoccupation décisionnelle

"Ma préoccupation est que tout ça se fasse en maintenant la rentabilité de la société.
Aujourd'hui, tous ces dossiers sont avancés mais on n'a pas encore de véritable succès : on a augmenté le CA, mais la rentabilité s'est écroulée. Nous avons procédé à une création d'infrastructures (embauches, nouvelles machines), mais nous sommes déçus de la productivité.

Mardi 07 octobre 1997 :
L'agenda décisionnel fut identique : mêmes préoccupations décisionnelles et même ordre hiérarchique

Mercredi 08 octobre 1997 :
Première crise : accident du travail
Les visites d'usine, réflexions et discussions pour la prise de sanction et la justification de la sanction auprès des ouvriers expliquent le peu de temps accordé à d'autres préoccupations, excepté lorsqu'elles sont également considérées comme urgentes
1) Accident du travail
- préoccupation involontaire et immédiatement inscrite sur l'agenda : aucune interaction avant que la préoccupation n'entre sur l'agenda
- elle est perçue comme urgente,
- elle est liée à la légitimité du dirigeant dans l'usine,
- la solution est connue et disponible : haut degré de "faisabilité" perçu de la préoccupation décisionnelle

2) Licenciement du directeur de production

Jeudi 09 octobre 1997 :

Deuxième crise

1) Plainte d'un gros client : Partey Witney Canada

Cette préoccupation a supplanté toutes les autres pendant 8 jours. Tout est fait dans l'usine pour rétablir la situation. Le dirigeant organise des réunions pour expliquer la situation et surtout justifier la décision de les faire travailler le week-end pendant plusieurs semaines. Le dirigeant lui-même annulera un voyage familiale pour se rendre dans l'usine le week-end ; c'est l'image d'un "patron solidaire et proche de ses ouvriers" qu'il veut faire passer. Il devra organiser une rencontre d'une journée avec ce gros client, au Canada.

"Il ne faut surtout pas perdre ce client. C'est un choix de notre président, qui, à mon avis, est déraisonnable. Si on faisait une étude de nos forces et faiblesses pour répondre aux attentes de ce client, je dirais que nous avons 10 % de force et 90 % de faiblesse. J'approuve ce choix car "je pars du principe que les gens raisonnables ne changent pas le monde, ne prennent pas de risque". Aujourd'hui, on est à la limite pour satisfaire ce client, à la limite en termes de temps, quantité, qualité.

Si on perd ce client, c'est dramatique car des millions de francs sont perdus et la porte nous est fermée sur le continent américain pour de longues années ".

Caractérisons cette préoccupation décisionnelle :

- préoccupation involontaire et immédiatement inscrite sur l'agenda : aucune interaction avant que la préoccupation n'entre sur l'agenda
- elle est perçue comme familière : elle est similaire à d'autres préoccupations saisies dans le passé,
- elle est perçue comme urgente,
- elle est liée à l'identité de l'entreprise,
- elle est liée à la légitimité du dirigeant
- elle est liée à la survie financière de l'usine,
- les solutions sont connues mais non encore disponibles : degré de "faisabilité" moyen de la préoccupation

Vendredi 10 octobre 1997 :

1) Plainte d'un gros client : Partey Witney Canada

2) Licenciement du directeur de production

C'est à cette date que ce directeur fut licencié, mais cette préoccupation restera encore sur l'agenda décisionnel de notre dirigeant pendant quelques jours, même si c'est en dernière position.

Cette situation provoquera une nouvelle préoccupation : "comment gérer le nouveau directeur, et les résultats seront-ils satisfaisants ?"

ANNEXE 8.2.

Etude Exploratoire : Récapitulatif des Grandes Crises rencontrées au cours de l'étude

Octobre 1997, Novembre 1997, Mars 1998

Quelques grandes crises rencontrées au cours de l'étude et les préoccupations qui en ont découlé

1) Novembre 1997 :

grève pour revendiquer une augmentation de salaire (considérée comme une grande crise émanant des membres de l'entreprise)

Cette préoccupation et celles qui en découlaient sont restées numéro un sur l'agenda du dirigeant pendant neuf jours, entraînant de nombreuses réunions et discussions avec les patrons syndicaux, avec les ouvriers pour leur expliquer les conséquences d'une augmentation de salaire pour l'usine, avec le groupe pour trouver une issue, avec les clients pour expliquer le retard dans les livraisons, ...

Pendant les dix jours qui ont suivi, certaines préoccupations non plus liées à la résolution du problème mais plutôt à des explications, des "ajustements", des activités relationnelles sont restées sur l'agenda mais en arrière plan cette fois.

2) Octobre 1997 et mars 1998 :

deux plaintes de clients concernant le retard d'une livraison

Ces préoccupations ont toujours supplanté toutes les autres sur l'agenda décisionnel de notre dirigeant y introduisant toujours d'autres préoccupations premières (explications, justifications) jusqu'à la résolution du problème ou jusqu'à sa délégation une fois le problème jugé de moindre importance. Lorsqu'il s'agissait d'une délégation, ces préoccupations n'effectuaient qu'une sortie provisoire. En effet, le dirigeant restait "en alerte" et dès qu'une entrevue avec la personne chargée du problème avait lieu, cela n'apparaissait qu'en second plan sur son agenda.

3) Mars 1998 :

livraison d'un lot de vis défectueuses par une filiale du groupe à Londres.

Cette crise, de loin la plus importante durant les neuf mois d'étude, et les préoccupations qui en ont découlé ont occupé les premiers rangs de l'agenda décisionnel du dirigeant pendant environ trois semaines.

Au cours de notre étude, cette préoccupation est toujours restée latente, c'est-à-dire qu'elle n'est sortie que provisoirement de l'agenda. Dès que cette situation introduisait une préoccupation décisionnelle sur l'agenda du dirigeant, c'était toujours au premier plan, bouleversant l'agenda décisionnel prévu quotidiennement.

A la fin de notre étude, certaines préoccupations décisionnelles avaient disparu, ou n'avaient peut-être fait qu'une sortie provisoire : celle de la gestion des 35 heures ; des chiffres à atteindre en termes de résultat, tous les indicateurs ayant atteint leurs objectifs, d'autres étaient apparu.

ANNEXE 8.3.

Etude Exploratoire : Contenu de l'Agenda Décisionnel du dirigeant à la fin de l'étude

Mai 1998

L'agenda décisionnel du dirigeant à la fin de l'étude (par ordre d'importance décroissante)

1) Une nouvelle ligne directrice à suivre pour les cadres (organisation d'un séminaire pour expliquer, activités relationnelles et fédératrices très importantes...) choisie par notre dirigeant.

Caractérisons cette préoccupation décisionnelle :

- préoccupation émanant personnellement du dirigeant,
- elle est perçue comme familière : elle est similaire à d'autres préoccupations saisies dans le passé. Elle reprend en effet la préoccupation : changer les mentalités (dernière préoccupation sur l'agenda au début de l'étude),
- elle est perçue comme urgente,
- elle est liée à la légitimité du dirigeant,
- elle est liée à l'identité de l'entreprise,
- elle est reconnue et acceptée après de nombreuses interactions,
- la solution est connue et disponible : degré de "faisabilité" élevé perçu de la préoccupation décisionnelle

2) Des remaniements dans le personnel souhaités par notre dirigeant pour la performance de son usine : certains cadres devaient être licenciés, et vu la personnalité de notre dirigeant, c'est une préoccupation pour laquelle il déploie de nombreuses ressources, dont le temps et l'attention.

Caractérisons cette préoccupation décisionnelle :

- préoccupation émanant personnellement du dirigeant,
- elle est perçue comme familière : elle est similaire à d'autres préoccupations saisies dans le passé. Elle reprend en effet la préoccupation : changer les mentalités (dernière préoccupation sur l'agenda au début de l'étude),
- elle est perçue comme urgente,
- elle est liée à la légitimité du dirigeant,
- elle est liée à la survie financière de l'usine,
- elle exige des explications et de nombreuses interactions,

- la solution est connue et disponible : degré de "faisabilité" élevé perçu de la préoccupation décisionnelle

3) Changer la qualité de service offert au client, en particulier respecter les délais de livraison.

Caractérisons cette préoccupation décisionnelle :

- préoccupation émanant personnellement du dirigeant,
- elle est perçue comme familière : elle est similaire à d'autres préoccupations saisies dans le passé,
- elle est perçue comme urgente,
- elle est liée à l'identité de l'entreprise,
- elle est liée à la survie financière de l'usine,
- elle est reconnue et acceptée par les membres de l'entreprise, sans interaction,
- les solutions sont connues et disponibles : degré élevé de "faisabilité" perçu de la préoccupation décisionnelle

4) Gérer les répercussions de la livraison de vis défectueuses

Caractérisons cette préoccupation décisionnelle :

- préoccupation imposée par l'environnement externe il y a deux mois,
- elle est toujours perçue comme nouvelle,
- elle est toujours perçue comme urgente,
- elle est liée à l'identité de l'entreprise,
- elle est liée à la légitimité du dirigeant,
- elle est liée à la survie financière de l'usine,
- la solution n'est pas connue : faible degré de "faisabilité" perçu de la préoccupation décisionnelle

ANNEXE 9

Qualification de l'ensemble des préoccupations décisionnelles contenues sur l'agenda décisionnel du dirigeant pendant la période d'étude

ANNEXE 9.1.

Qualification de l'ensemble des préoccupations décisionnelles contenues sur l'agenda décisionnel du Maire 1

Tableau : Récapitulatif des interactions/non interactions et des PD reconnues/non reconnues/cachées
Maire 1

PD	Ordre hiérarchique	Interactions/non interaction : avec qui ?	Reconnue/non reconnue: par qui ?
PDM LAT ACT			
16 forum gestion publique	4/4	INT en interne avec la secrétaire	reconnue par la secrétaire
20 point problèmes urbanisme	2/3	INT en interne avec l'élu concerné	reconnue par l'élu concerné
22 logements sociaux	2/5	INT en interne avec l'élu concerné + en externe avec AMVL	reconnue par l'élu concerné
25 point avec secrétaire général	2/6	INT en interne avec le secrétaire général	reconnue par le secrétaire général
31 école S.	3/6	INT en interne avec l'élu concerné	reconnue par l'élu concerné
32 révision POS	4/6	INT en interne avec très peu d'élus	reconnue par très peu d'élus
PDM MAN ACT			
9 travaux	5/5, 3/3, 1/5, 5/6, 1/5, et 2/6	INT en interne avec l'ensemble des élus	reconnue
13 réunions municipalité	3/4 ; 1/4 ; 1/3 et 2/3	INT en interne avec l'ensemble des élus	reconnue
27 boîte aux lettres « automobile »	4/6	INT en interne avec l'ensemble des élus	reconnue
PDI LAT ACT			
14 décès Psdt P.	2/4	INT en interne avec très peu d'élus	reconnue par très peu d'élus
15 remplacement chef service urbanisme	3/4	INT en interne avec l'élu concerné	reconnue par l'élu concerné
17 négociations service technique / cinéma	2/3	INT en interne avec l'élu en charge	reconnue par l'élu en charge
19 terrains Trapèze	1/3	INT en interne avec l'élu concerné + en externe avec l'état	reconnue par l'élu concerné
21 rencontrer conseiller	3/3	INT en interne avec le conseiller municipal concerné	reconnue par le conseiller municipal

municipal **26** lettre conseiller municipal	3/6	INT en interne avec le conseiller municipal concerné	reconnue par le conseiller municipal
30 loi Chevènement	1/6	INT en interne avec très peu d'élus + en externe avec le sous-préfet	reconnue par très peu d'élus
PDI MAN ACT			
4 RPR / RPF	1/5	INT en interne avec l'ensemble des élus	reconnue
11 bibliothèque (plaque)	2/4 et 1/6	INT en interne avec l'ensemble des élus	reconnue
12 collecte ordures ménagères	4/4	INT en interne avec quelques élus	reconnue
28 élections représentants MSA	2/5	INT en interne avec l'ensemble des élus	reconnue
29 essais micros	3/5	INT en interne avec certains élus	reconnue
8 pressions salles de cinéma	5/5	INT en interne avec certains élus	reconnue
PDM CACH ACT			
18 directeur régional poste	2/3	NON INT	non reconnue
24 dîner avec personnalités CGPME	2/6	INT en externe : CGPME	non reconnue
PDI MAN« opportune »			
2 sécurité	**1/4, 1/3 et 1/4**	INT en interne avec l'ensemble des élus	reconnue
6 organisation élus / services	**2/5**	INT en interne avec l'ensemble des élus	reconnue
PDI CACH « opportune »			
1 cantonales 2001	**2/4**	NINT	non reconnue
11 bibliothèque (discours	**1/3 et 1/5**	NINT	non reconnue
PDM MAN « opportune »			
3 remise médailles	3/4	INT en interne avec l'ensemble des élus	reconnue
7	4/5	INT en interne avec	reconnue

soirée Toyota **9** travaux **11** bibliothèque (inauguration et suite)	 2/3 ; 3/5 ; 1/3 ; 1/5 ; 3/5 ; 1/5 et 2/6 4/5 et 6/6	l'ensemble des élus INT en interne avec l'ensemble des élus INT en interne avec l'ensemble des élus	 reconnue reconnue
PDM LAT « opportune »			
23 rencontre propriétaire parc de la ville	3/5	INT en interne avec deux élus	reconnue par deux élus
PDI MAN « inopportune »			
5 association pour Handicapés : pb terrain	4/4	INT en interne avec les élus concernés	reconnue
PDI LAT « inopportune »			
10 entretien avec 2 « curieux » **17** négociations service technique / cinéma	3/3 5/5 ; 5/5 et 5/6	INT en interne avec très peu d'élus INT en interne avec l'élu en charge	reconnue par très peu d'élus reconnue par l'élu en charge

ANNEXE 9.2.

Qualification de l'ensemble des préoccupations décisionnelles contenues sur l'agenda décisionnel du Maire 2

Tableau : Récapitulatif des interactions/non interactions et des PD reconnues/non reconnues/cachées
Maire 2

PD	ordre hiérarchique	interactions/non interaction : avec qui ?	reconnue/non reconnue: par qui ?
PDM MAN ACT			
7 Commission Permanente Conseil Général	3/5 et 2/3	INT en interne avec l'ensemble des élus	reconnue
12 projets départementaux Jeunesse et Sport	4/6	INT en interne avec l'ensemble des élus	reconnue
17 travaux écoles	3/6	INT en interne avec l'ensemble des élus	reconnue
26 préparation prix M. Genevoix	3/6	INT en interne avec l'ensemble des élus	reconnue
38 opérations franco-américaines	3/3	INT en interne avec l'ensemble des élus	reconnue
41 autisme	5/6	INT en interne avec l'ensemble des élus	reconnue
42 départementale 907	6/6	INT en interne avec l'ensemble des élus	reconnue
PDM CACH ACT			
5 Bureau Association des Maires	5/6, 5/6 et 2/4	INT en externe avec le directeur du cabinet des maires	non reconnue
20 Elections diverses futures	2/6	NINT	non reconnue
22 Conseil départemental Education Nationale	5/6	NINT	non reconnue
23 Association nationale pour la démocratie locale Paris	4/5	INT en externe avec les membres ANDL	non reconnue
27 Perspectives politiques ville et circonscription	6/6, 3/5, 4/5 et 5/5	NINT	non reconnue

PDI MAN ACT			
1 budget 2000	2/6, 2/5, 5/5, 5/6, 5/6 et 5/5	INT en interne avec l'ensemble des élus	reconnue
7 sécurité	2/6 et 1/5	INT en interne avec l'ensemble des élus	reconnue
9 privatisation restauration scolaire	5/5	INT en interne avec l'ensemble des élus	reconnue
14 Haras de Jardy	2/6	INT en interne avec l'ensemble des élus	reconnue
15 AG office municipal des sports	3/6	INT en interne avec l'ensemble des élus	reconnue
21 Conseil municipal	3/6	INT en interne avec l'ensemble des élus	reconnue
29 Préfecture / représentation des élus	5/5 et 3/5	INT en interne avec l'ensemble des élus	reconnue
31 Locaux associatifs	4/5	INT en interne avec l'ensemble des élus	reconnue
35 Elimination des déchets	1/5 et 2/5	INT en interne avec l'ensemble des élus	reconnue
36 Habitants de la Verboise	3/5	INT en interne avec l'ensemble des élus	reconnue
37 Ordures ménagères	1/3 et 4/6	INT en interne avec l'ensemble des élus	reconnue
39 Logement social	2/6	INT en interne avec l'ensemble des élus	reconnue
PDI CACH ACT			
8 Bulletin municipal	4/5, 6/6 et 2/6	NINT	non reconnue
10 Conseil d'administration hôpital S.	1/6	INT en externe au niveau du département	non reconnue
13 Conseil d'administration – syndicat intercommunal Paris	1/6	INT en externe avec les membres du conseil	non reconnue

18 Réunion intercommunale Hauts de Seine	4/6	INT en externe au niveau du département	non reconnue
PDI MAN« opportune »			
4 Assises du sport	4/6, 4/6, 2/6, 1/6 et 3/5	INT en interne avec l'ensemble des élus	reconnue
16 Education nationale	6/6	INT en interne avec l'ensemble des élus	reconnue
24 Accès handicapés	5/5	INT en interne avec l'ensemble des élus	reconnue
30 Opération plantation	2/5	INT en interne avec l'ensemble des élus	reconnue
PDM MAN « opportune »			
4 Assises du sport	**1/5**	INT en interne avec l'ensemble des élus	reconnue
7 Sécurité	**1/4**	INT en interne avec l'ensemble des élus	reconnue
PDM CACH « opportune »			
2 Commission permanente du Conseil Général	**1/6**	NINT	non reconnue
5 Bureau de l'association des maires	**1/5**	INT en externe avec le directeur du cabinet des maires	non reconnue
22 Conseil Départemental de l'Education Nationale	**1/5**	INT en externe au niveau du département	non reconnue
PDI CACH « opportune »			
19 Négociation plan inter région	6/6	INT en interne avec l'ensemble des élus	reconnue
32 Succession président olympique départemental	5/5	INT en interne avec l'ensemble des élus	reconnue
PDI MAN "inopportune"			
3 Travaux Centre Culturel	3/6, 6/6, 6/6, 4/6, 2/5, 1/5, 4/5, 1/5, 2/5, 4/4, 4/5 et 1/6	INT en interne avec l'ensemble des élus	reconnue
25 Taxe d'habitation	1/6	INT en interne avec l'ensemble des élus	reconnue

40 Retard programme immobilier	3/6	INT en interne avec de nombreux élus	reconnue
PDI LAT « inopportune »			
6 Travaux voirie	6/6	INT en interne avec l'adjoint en charge de la voirie	reconnue par l'adjoint
PDM MAN « inopportune »			
11 Bibliothèque enfants	3/6	INT en interne avec l'ensemble des élus	reconnue

ANNEXE 9.3.

Qualification de l'ensemble des préoccupations décisionnelles contenues sur l'agenda décisionnel du Président Association 1

Tableau : Récapitulatif des interactions/non interactions et des PD reconnues/non reconnues/cachées
Président Association 1

PD	ordre hiérarchique	interactions/non interaction : avec qui ?	reconnue/non reconnue: par qui ?
PDM MAN ACT			
1 (Conférence Rotary à Bruxelles)	1/4, 1/1	INT en interne avec l'ensemble des membres	reconnue
PDM CACH ACT			
8 (réunion Inner Wheel)	1/1	INT avec l'externe : membres Inner Wheel	reconnue par ces membres uniquement
17 (mise à jour programme)	1/1	NINT	non reconnue
18 (rencontre Président Lions Club)	1/1	INT avec l'externe : président du lions club	reconnue par le président uniquement
19 (exposé an 2000)	1/1	NINT	non reconnue
PDI MAN ACT			
11 (congrès mondial du Rotary en juin 2000)	1/3	INT en interne avec l'ensemble des membres	reconnue
12 (assemblée générale du 15 décembre)	3/3	INT en interne avec tous les membres	reconnue
PDI LAT ACT			
3 (états d'âme des secrétaires)	4/4	INT en interne avec les secrétaires	reconnue par les secrétaires uniquement
4 (présidence 2001-2002)	2/4, 2/3 et 1/2	INT en interne avec membres de la commission des anciens présidents	reconnue par ces membres uniquement
5 (tâches administratives)	1/2, 1/2, 3/3, 1/2, 1/2 et 2/2	INT en interne avec la secrétaire	reconnue par la secrétaire uniquement
9 (comité du 25 octobre)	2/2 et 2/2	INT en interne avec les membres du comité	reconnue par ces membres uniquement
13 (examen de candidatures)	1/3	INT en interne avec membres de la commission des anciens présidents	reconnue par ces membres uniquement
14 (échanges présidents commissions)	3/3	INT en interne avec les présidents des commissions	reconnue par ces présidents uniquement
15	3/3	INT en interne avec les	reconnue par ces membres

(examen événements à venir)		membres du comité	uniquement
PDI CACH ACT			
6 (bug de l'an 2000)	2/2	NINT	non reconnue
7 (réunions hebdomadaires)	2/2 et 2/2	NINT	non reconnue
PDM MAN« opportune »			
1 (conférence Rotary Bruxelles)	2/3	INT en interne avec l'ensemble des membres	reconnue
2 (manifestation 31/12/99)	3/4	INT en interne avec l'ensemble des membres	reconnue
PDM CACH « opportune »			
10 (Fondation Rotary)	2/3	NON INT	non reconnue
PDI MAN « opportune »			
7 (réunions hebdomadaires)	2/2, 2/3 et 1/1	INT en interne avec l'ensemble des membres	reconnue
PDI LAT « opportune »			
9 (comité du 25 octobre)	2/3	INT en interne avec les membres du comité	reconnue par ces membres uniquement
PDI MAN « inopportune »			
2 (manifestation 31/12/99)	**1/2**	INT en interne avec l'ensemble des membres	reconnue
PDI LAT « inopportune »			
16 (problèmes avec des membres)	**1/3 et 1/2**	INT en interne les membres parrains et les membres du comité	reconnue par ces membres

ANNEXE 9.4.

Qualification de l'ensemble des préoccupations décisionnelles contenues sur l'agenda décisionnel du Président Association 2

Tableau : récapitulatif des interactions/non interactions et des PD reconnues/non reconnues /cachées
Président Association 2

PD	ordre hiérarchique	interactions/non interaction : avec qui ?	reconnue/non reconnue: par qui ?
PDM MAN ACT			
2 (économie des transports)	1/3	INT en interne avec l'ensemble des membres	reconnue
4 (avenir réseau informatique)	4/6	INT en interne avec de nombreux membres	reconnue
14 (affectation bureaux)	4/4	INT en interne avec l'ensemble des membres	reconnue
22 (élargissement ERRI)	2/4	INT en interne avec de nombreux membres	reconnue
PDM LAT ACT			
12 (arbitrages internes AEIF)	2/3	INT en interne avec les membres concernés	reconnue par ces membres uniquement
PDM CACH ACT			
3 (soutien société X))	3/6	NINT	non reconnue
6 (aide ancien élève)	6/6	NINT	non reconnue
10 (séminaire Inde)	3/3	NINT	non reconnue
11 (choix cartes de vœux)	1/1	NINT	non reconnue
18 (conférence Budapest)	2/3	NINT	non reconnue
PDI MAN ACT			
1 (interopérabilité)	1/3	INT en interne avec l'ensemble des membres	reconnue
5 (bug 2000)	5/6, 2/3 et 1/3	INT en interne avec l'ensemble des membres	reconnue
9 (35 heures)	3/3, 1/3 et 4/6	INT en interne avec l'ensemble des membres	reconnue
18 (conférence Budapest)	3/4 et 3/3	INT en interne avec l'ensemble des membres	reconnue
19 (présidence comité rail	3/3	INT en interne avec l'ensemble des membres	reconnue

langue française)			
PDI CACH ACT			
8 (pays de l'est)	1/4	NINT	non reconnue
27 (grippe)	2/3	NINT	non reconnue
PDM MAN "opportune"			
10 (séminaire Inde)	3/3 et 3/3	INT en interne avec l'ensemble des membres	reconnue
15 (Assoc2 / CENELEC)	3/6 et 5/6	INT en interne avec l'ensemble des membres	reconnue
16 (ETCS)	3/3	INT en interne avec l'ensemble des membres	reconnue
26 (visite nouveau président Est/Ouest)	2/3	INT avec l'ensemble des membres	reconnue
PDI CACH "opportune"			
24 (Visa Billet)	3/3	NINT	non reconnue
PDM CACH « opportune »			
10 (séminaire Inde)	1/2 et 2/2	INT avec les indiens	non reconnue en interne
17 (chantier Bangkok)	6/6	INT avec le collaborateur indien	non reconnue en interne
PDM LAT ACT			
5 (bug 2000)	2/3	INT avec le directeur de communication	reconnue par le directeur de communication seulement
10 (séminaire Inde)	2/3 et 4/4	INT avec le DGA	reconnue par le DGA seulement
PDI MAN "opportune"			
1 (interopérabilité)	1/6, 1/4 et 1/3	INT avec l'ensemble des membres	reconnue
2 (économie des transports)	2/6, 3/4 et 3/4	INT avec l'ensemble des membres	reconnue
16 (ETCS)	3/3	INT avec l'ensemble des membres	reconnue
20 (présence manifestations européennes)	4/4	INT avec certains membres	reconnue
23 (nouveau vice-	4/4	INT avec l'ensemble des membres	reconnue

président) **25** (sécurité ferroviaire)	1/4 et 2/4	INT avec l'ensemble des membres	reconnue
PDI CACH "inopportune"			
7 (maintien dirigeant grande vitesse) **28** (commission Fret)	1/3 1/3	NINT NINT	non reconnue non reconnue
PDM LAT "inopportune"			
21 (AGCCFE / FEAA)	2/4	interactions avec l'adjoint du président	reconnue par l'adjoint seulement
PDI LAT "inopportune"			
10 (séminaire Inde) **18** (conférence Budapest)	2/3 1/2 et 2/4	INT avec quelques orateur et quelques membres interactions avec monsieur Bereni	peu reconnue reconnue par monsieur Bereni seulement
PDI MAN "inopportune"			
1 (interopérabilité) **7** (dirigeant grande vitesse) **8** (pays de l'est) **13** (entrée compagnies ferroviaires) **16** (ETCS)	2/2 1/3 2/3 3/4 1/6 et 2/6	INT avec l'ensemble des membres INT avec l'ensemble des membres INT avec l'ensemble des membres INT avec l'ensemble des membres INT avec l'ensemble des membres	reconnue reconnue reconnue reconnue reconnue

ANNEXE 9.5.

Qualification de l'ensemble des préoccupations décisionnelles contenues sur l'agenda décisionnel du Curé 1

Tableau : récapitulatif des interactions/non interactions et des PD reconnues/non reconnues /cachées
Curé 1

PD	ordre hiérarchique	interactions/non interaction : avec qui ?	reconnue/non reconnue: par qui ?
PDM MAN ACT			
9 (Jubilé)	4/5, 3/4 et 2/3	INT en interne avec l'ensemble des collaborateurs	reconnue
12 (séminariste)	3/5	INT en interne avec l'ensemble des collaborateurs	reconnue
17 (communauté vivante)	2/5	INT en interne avec de nombreux collaborateurs	reconnue
24 (vie de quartier)	4/5	INT en interne avec l'ensemble des collaborateurs	reconnue
28 (Gospel)	4/4	INT en interne avec l'ensemble des collaborateurs	reconnue
32 (projet Inde)	4/5	INT en interne avec de nombreux collaborateurs	reconnue
37 (préparation formation éthique)	4/5	INT en interne avec l'ensemble des collaborateurs	reconnue
PDM CACH ACT			
13 (Scouts de France)	4/5	NINT	non reconnue
18 (louveteaux)	4/5	NINT	non reconnue
21 (formation théologie morale)	3/6, 2/5 et 5/5	NINT	non reconnue
29 (évaluation P. Pottier)	1/4	NINT	non reconnue
38 (proposition groupe spiritualité prêtres laïcs)	5/5	NINT	non reconnue
PDI MAN ACT			
1 (équipe pastorale)	2/3, 3/5, 3/4, 1/3, 5/5 et 1/5	INT en interne avec l'ensemble des collaborateurs	reconnue
2 (catéchisme)	2/3	INT en interne avec l'ensemble des collaborateurs	reconnue

3 (lycée professionnel)	3/3 et 4/4	INT en interne avec l'ensemble des collaborateurs	reconnue
5 (baptêmes en âge de scolarité)	2/5 et 6/6	INT en interne avec l'ensemble des collaborateurs	reconnue
7 (1ère communion)	4/5	INT en interne avec l'ensemble des collaborateurs	reconnue
9 (Jubilé)	1/2, 5/5 et 1/5	INT en interne avec l'ensemble des collaborateurs	reconnue
11 (JMJ)	2/5 et 2/4	INT en interne avec l'ensemble des collaborateurs	reconnue
16 (mariage)	¾, 2/5, 3/3, 2/4, 5/5, 2/4, 3/3, 3/5 et 2/3	INT en interne avec l'ensemble des collaborateurs	reconnue
19 (embauche CRJ)	2/6, 3/6, 2/5, 2/5, 3/5 et 3/5	INT en interne avec de nombreux collaborateurs	reconnue
25 ("cohabitation" association)	5/5	INT en interne avec l'ensemble des collaborateurs	reconnue
27 (baptême)	3/4 et 4/4	INT en interne avec de nombreux collaborateurs	reconnue
30 (réunion curés de Versailles)	3/5	INT en interne avec plusieurs collaborateurs	reconnue
31 (jeunes Doyenné)	4/5, 1/5 et 3/4	INT en interne avec l'ensemble des collaborateurs	reconnue
34 (deuil)	2/4 et 2/4	INT en interne avec de nombreux collaborateurs	reconnue
35 (réunion prêtres)	4/4	INT en interne avec de nombreux collaborateurs	reconnue
36 (célébration pénitentielle étudiants)	3/5	INT en interne avec de nombreux collaborateurs	reconnue
39 (sollicitation individus de paroisse)	4/4	INT en interne avec de nombreux collaborateurs	reconnue

PDI CACH ACT			
10 (mariage judéo-catholique)		NINT	non reconnue
14 (subventions – projet jeunes)		NINT	non reconnue
15 (prédication)		NINT	non reconnue
PDI CACH "opportune"			
6 (accompagnement personnel)	3/5, 1/4, 5/5, 4/6, 5/6, 4/6, 5/6, 3/5, 2/3, 3/3, 5/5, 4/5 et 3/3	NINT	non reconnue
PDM CACH « opportune »			
22 (Communauté Vie Chrétienne)	6/6 et 4/5	INT avec les indiens	non reconnue en interne
26 (étudiants)	1/4	INT avec de nombreux collaborateurs	reconnue
PDI MAN "opportune"			
16 (mariage)	4/4	INT avec plusieurs collaborateurs	reconnue
20 (quartier - carnaval)	1/6	INT avec l'ensemble des collaborateurs	reconnue
23 (évangélisation)	1/5	INT avec plusieurs collaborateurs	reconnue
33 (conseil pastoral)	2/5	INT avec de nombreux collaborateurs	reconnue
PDM MAN "opportune"			
4 (Lourdes)	1/5	INT avec l'ensemble des collaborateurs	reconnue
8 (communauté de prière)	5/5	INT avec l'ensemble des collaborateurs	reconnue
PDI MAN "inopportune"			
2 (catéchisme)	**1/3 et 1/5**	INT avec l'ensemble des collaborateurs	reconnue
11 (JMJ)	**1/5, 1/6, 1/5 et 1/4**	INT avec l'ensemble des collaborateurs	reconnue

PDI CACH "inopportune"			
13 (Scouts de France)	**1/5, 2/6 et 1/4**	NINT	non reconnue

ANNEXE 9.6.

Qualification de l'ensemble des préoccupations décisionnelles contenues sur l'agenda décisionnel du Curé 2

Tableau : récapitulatif des interactions/non interactions et des PD reconnues/non reconnues /cachées
Curé 2

PD	ordre hiérarchique	interactions/non interaction : avec qui ?	reconnue/non reconnue: par qui ?
PDM MAN ACT			
6 (baptêmes)	6/6, 3/5, 5/6	INT en interne avec l'ensemble des collaborateurs	reconnue
14 (formation continue de la foi)	4/6, 4/4, 2/5, 3/5	INT en interne avec de nombreux collaborateurs	reconnue
15 (MCC)	5/6, 3/5, 1/5, 3/4, 4/4	INT en interne avec l'ensemble des collaborateurs	reconnue
16 (ouvrage : histoire de la paroisse)	6/6	INT en interne avec l'ensemble des collaborateurs	reconnue
18 (organisation semaine)	2/5, 1/5, 2/6, 4/4, 1/5, 4/5	INT en interne avec de nombreux collaborateurs	reconnue
21 (eucharistie)	1/5, 1/4, 1/4, 1/4	INT en interne avec l'ensemble des collaborateurs	reconnue
24 (séminaristes)	5/5, 3/6, 6/6	INT en interne avec de nombreux collaborateurs	reconnue
39 (messe de noël)	4/5, 5/6	INT en interne avec l'ensemble des collaborateurs	reconnue
PDM CACH ACT			
2 (travaux paroisse2)	2/6, 4/6, 2/5	NINT	non reconnue
6 (baptêmes)	6/6, 1/5	NINT	non reconnue
7 (Commission des Droits de l'Homme)	1/5	NINT	non reconnue
12 (rencontre évêque – solidarité)	2/6	NINT	non reconnue
19 (rencontre – gestion Union Apostolique)	4/5	NINT	non reconnue
23	4/5	NINT	non reconnue

(réunion de curés)			
32 (note sur l'indulgence)	4/5, 4/6, 4/5	NINT	non reconnue
33 (lecture : refondation du monde)	3/4, 3/4	NINT	non reconnue
35 (courrier pour rencontre prêtres après noël)	4/5	NINT	non reconnue
PDI MAN ACT			
4 (formation permanente prêtres)	4/6, 3/5, 3/4, 3/5, 4/6	INT en interne avec l'ensemble des collaborateurs	reconnue
5 (catéchèse)	5/6, 1/6, 1/5	INT en interne avec l'ensemble des collaborateurs	reconnue
6 (baptêmes)	6/6, 3/5, 5/6	INT en interne avec l'ensemble des collaborateurs	reconnue
8 (mariages)	3/6, 2/5	INT en interne avec l'ensemble des collaborateurs	reconnue
10 (vérifier comptabilité Octobre)	5/6	INT en interne avec l'ensemble des collaborateurs	reconnue
17 (Assemblée Paroissiale)	1/5, 1/5, 6/6	INT en interne avec l'ensemble des collaborateurs	reconnue
20 (foyers du soir : préparer)	5/5	INT en interne avec l'ensemble des collaborateurs	reconnue
22 (courrier)	5/5, 2/2	INT en interne avec l'ensemble des collaborateurs	reconnue
25 (point travaux église)	2/4	INT en interne avec de nombreux collaborateurs	reconnue
28 (préparer annonces pour dimanche)	5/5	INT en interne avec l'ensemble des collaborateurs	reconnue
29 (Conseil Pastoral	4/5, 2/6	INT en interne avec de nombreux collaborateurs	reconnue
31 (accueil)	5/5, 5/5	INT en interne avec plusieurs collaborateurs	reconnue
34	4/4	INT en interne avec	reconnue

(préparer rencontre professeurs moralistes)		l'ensemble des collaborateurs	
41 (animer réunion "permanents")	2/5	INT en interne avec de nombreux collaborateurs	reconnue
44 (lire article de "fond")	1/2	INT en interne avec de nombreux collaborateurs	reconnue
		PDI CACH ACT	
1 (préparation liturgie)	1/6, 1/5, 3/6	NINT	non reconnue
7 (Commission des Droits de l'Homme)	3/5	NINT	non reconnue
23 (réunion de curés)	1/4	NINT	non reconnue
27 (prédication)	2/5, 3/5, 5/6	NINT	non reconnue
30 (remerciements deniers église)	4/5	NINT	non reconnue
32 (note sur l'indulgence)	2/4	NINT	non reconnue
38 (Action Catholique Ouvrière)	3/5, 4/4	NINT	non reconnue
40 (résultats entrevue scouts de France)	5/5	NINT	non reconnue
42 (présider AG)	2/5	NINT	non reconnue
43 (relire article sur accueil jeunes prêtres)	4/5	NINT	non reconnue
45 (rencontrer responsable diocèse pour étudier des questions financières	5/5	NINT	non reconnue
46 (rencontrer	5/5	NINT	non reconnue

responsable secours Catholique)			
PDI CACH "opportune"			
7 (participation Commission des Droits de l'Homme)	2/6, 1/5	NINT	non reconnue
PDI MAN "opportune"			
3 (Jubilé)	3/6, 5/6, 2/5, 1/4, 2 /4	INT avec plusieurs collaborateurs	reconnue
36 (plaquette présentation paroissiale)	5/5		
PDM MAN "opportune"			
3 (Jubilé)	3/5, 3/4	INT avec plusieurs collaborateurs	reconnue
9 (réunions de jeunes)	4/6, 5/5	INT avec plusieurs collaborateurs	reconnue
24 (séminaristes)	6/6	INT avec plusieurs collaborateurs	reconnue
PDM MAN "inopportune"			
13 (différend avec le fisc)	**1/6**	INT avec plusieurs collaborateurs	reconnue
PDI MAN "inopportune"			
2 (travaux paroisse2)	**1/6**	INT avec l'ensemble des collaborateurs	reconnue
13 (différend avec le fisc)	**1/6**	INT avec l'ensemble des collaborateurs	reconnue
37 (taxe logements vacants)	**1/5, 1/6**	INT avec l'ensemble des collaborateurs	reconnue
PDI CACH "inopportune"			
11 (procès d'un paroissien)	**1/6**	NINT	non reconnue

ANNEXE 9.7.

Qualification de l'ensemble des préoccupations décisionnelles contenues sur l'agenda décisionnel du PDG PME 1

Tableau : récapitulatif des interactions/non interactions et des PD reconnues/non reconnues /cachées
PDG PME 1

PD	ordre hiérarchique	interactions/non interaction : avec qui ?	reconnue/non reconnue: par qui ?
PDM LAT ACT			
12 (formation personnel)	2/3	INT en interne avec la gouvernante	reconnue par la gouvernante uniquement
PDM MAN ACT			
6 (réunion chefs de service)	1/3 et 3/4	INT en interne avec les chefs de service	reconnue par tous les chefs de service
2 (travaux)	varie	INT en interne avec l'ensemble du personnel	reconnue par l'ensemble du personnel
PDI LAT ACT			
4 (comptabilité)	2/4	INT en interne avec le chef comptable	reconnue par le chef comptable uniquement
13 (tarifs)	1/2	INT en interne avec la chef de réception	reconnue par la chef de réception uniquement
PDI MAN ACT			
3 (problèmes de gestion courante)	varie mais généralement PD la moins importante	INT en interne avec de nombreux membres du personnel	reconnue par l'ensemble du personnel
7 (35h)	2/3	INT en interne avec l'ensemble du personnel	reconnue par l'ensemble du personnel
PDI CACH ACT			
10 (salaires)	1/2	NON INT	non reconnue
PDM CACH ACT			
1 (ISF)	1/2	INT avec l'externe : conseil juridique	non reconnue
8 (programmation semaine)	2/3	NON INT	non reconnue
PDI MAN« opportune »			
5 (blanchisserie)	**1/4 et 1/3**	NON INT jusqu'à l'apparition de la PDI MAN ACT	non reconnue jusqu'à l'apparition de la PDI MAN ACT
11 (sanction concierge)	**1/3 et 1/3**	NON INT jusqu'à l'apparition de la PDI MAN ACT	non reconnue jusqu'à l'apparition de la PDI MAN ACT
PDM CACH "opportune"			
1 (ISF)	**1/2**	INT avec l'externe : conseil juridique	non reconnue
14 (comptes de l'entreprise)	**1/3**	INT avec l'externe : expert-comptable et directeur de banque	non reconnue

PDI CACH "inopportune"			
9 (procès société immobilière)	1/2 et 1/3	INT avec l'externe : l'avocat	non reconnue

ANNEXE 9.8.

Qualification de l'ensemble des préoccupations décisionnelles contenues sur l'agenda décisionnel du PDG PME 2

Tableau : Récapitulatif des interactions/non interactions et des PD reconnues/non reconnues/cachées
PDG PME 2

PD	ordre hiérarchique	interactions/non interaction : avec qui ?	reconnue/non reconnue: par qui ?
PDM MAN ACT			
2 (réorganisation)	varie	INT en interne (à partir du 23 nov) avec l'ensemble du personnel + avec l'externe : groupe ATS	reconnue par l'ensemble du personnel (seulement à partir du 23 nov
7 (client EDF)	1/2	INT en interne avec l'ensemble du personnel	reconnue par l'ensemble du personnel
8 (accord de partenariat)	2/2	INT en interne avec l'ensemble du personnel	reconnue par l'ensemble du personnel
9 (banques)	1/1	INT en interne avec l'ensemble du personnel + avec l'externe : les banques	reconnue par l'ensemble du personnel
PDM LAT ACT			
5 (résultat financier)	1/3	INT en interne avec la direction adm. et fin.	reconnue par le direction adm. et fin. uniquement
PDI LAT ACT			
3 (organisation procédures SAP)	2/3	INT en interne avec la direction adm. et fin. + avec l'externe : SAP	reconnue par le direction adm. et fin. uniquement
PDI CACH ACT			
6 (immeuble Trarienne)	2/3	NINT	non reconnue
PDM CACH "opportune"			
2 (réorganisation)	tjrs n°1	INT avec l'externe : groupe ATS	non reconnue
PDM MAN « opportune »			
4 (salons)	1/2	INT en interne avec l'ensemble du personnel	reconnue par l'ensemble du personnel
PDI LAT « inopportune »			
1 (client Frantour)	n°1 (quand crise)	INT en interne avec le commercial + avec l'externe : le client	reconnue en interne par le commercial uniquement

ANNEXE 9.9.

Qualification de l'ensemble des préoccupations décisionnelles contenues sur l'agenda décisionnel du PDG TGE

Tableau : récapitulatif des interactions/non interactions et des PD reconnues/non reconnues /cachées
PDG TGE

PD	ordre hiérarchique	interactions/non interaction : avec qui ?	reconnue/non reconnue: par qui ?
		PDM LAT ACT	
2 (acquisition d'actif)	1/2, 1/3 et 4/4	INT en interne avec les membres du comité de direction	reconnue par ces membres uniquement
3 (information administrateurs)	2/2	INT en interne avec les administrateurs	reconnue par les administrateurs uniquement
5 (comités de direction)	3/3, 2/3 et 3/3	INT en interne avec les membres du comité de direction	reconnue par ces membres uniquement
7 (organisation siège social)	1/3, 3/3, 1/4 et 2/4	INT en interne avec les membres du comité de direction	reconnue par ces membres uniquement
8 (filiale à l'étranger)	3/3	INT en interne avec les membres du comité de direction	reconnue par ces membres uniquement
9 (journées en directions territoriales)	2/2	INT en interne avec les directions territoriales	reconnue par ces directions uniquement
10 (arrêté des comptes 1999)	2/3	INT en interne avec les membres du comité de direction	reconnue par ces membres uniquement
12 (postes d'administrateurs)	4/4	INT en interne avec les candidats concernés	reconnue par ces candidats uniquement
13 (politique communication – recrutements)	2/3	INT en interne avec le DRH	reconnue par le DRH uniquement
14 (présentation activité nouveau dirigeant)	4/4	INT en interne avec ce nouveau dirigeant	reconnue par le nouveau dirigeant uniquement
16 (évolution de 2 cadres)	2/3	INT en interne avec le DRH	reconnue par le DRH uniquement

18 (intervention sur gros chantiers)	2/3	INT en interne avec les membres du comité de direction + présidents pays étrangers	reconnue par ces membres + présidents étranger uniquement
PDM CACH ACT			
11 (participation FNTP)	3/4	NINT en interne	non reconnue
15 (participation Medef)	3/3	NINT en interne	non reconnue
17 (participation réunion d'info privée politique gouvernementale)	3/3	NINT en interne	non reconnue
PDI LAT ACT			
1 (conseils d'administration)	apparaît 12 fois en variant	INT en interne avec les membres du comité de direction	reconnue par ces membres uniquement
2 (acquisition d'actif)	1/1	INT en interne avec les membres du comité de direction	reconnue par ces membres uniquement
6 (filiales étrangères en difficulté)	3/3	INT en interne avec les membres du comité de direction + directeur filiale étranger	reconnue par ces membres + directeur filiale uniquement
8 (acquisition filiale)	2/4	INT en interne avec les membres du comité de direction	reconnue par ces membres uniquement
10 (arrêté des comptes 1999)	1/1, 1/4, 1/4, 1/3 et 1/3	INT en interne avec les membres du comité de direction	reconnue par ces membres uniquement
PDI MAN ACT			
4 (35 h)	apparaît 11 fois en variant	INT en interne avec l'ensemble du personnel	reconnue par l'ensemble du personnel

ANNEXE 9.10.

Qualification de l'ensemble des préoccupations décisionnelles contenues sur l'agenda décisionnel du PDG TPE

Tableau : récapitulatif des interactions/non interactions et des PD reconnues/non reconnues /cachées
PDG TPE

PD	ordre hiérarchique	interactions/non interaction : avec qui ?	reconnue/non reconnue: par qui ?
PDM MAN ACT			
1 (client CORA)	6/6, 4/6, 4/4 et 4/4	INT en interne avec l'ensemble du personnel	reconnue
2 (cherami.com)	3/6	INT en interne avec l'ensemble du personnel	reconnue
10 (consomining on'line)	5/5	INT en interne avec l'ensemble du personnel	reconnue
12 (projet cartographique)	3/5, 4/5, 3/4 et 3/4	INT en interne avec l'ensemble du personnel	reconnue
13 (contacts dirigeant/collaborateur)	5/4, 5/5 et 6/6	INT en interne avec l'ensemble du personnel	reconnue
16 (internet)	1/5 et 5/5	INT en interne avec de nombreux collaborateurs	reconnue
20 (problème interface)	4/5, 2/6 et 3/3	INT en interne avec l'ensemble du personnel	reconnue
PDM CACH ACT			
7 (outil de gestion de tâches)	4/6	NINT	non reconnue
18 (achat portable)	4/4	NINT	non reconnue
24 (création holding)	6/6	NINT	non reconnue
PDI MAN ACT			
1 (client CORA)	4/5, 5/6, 1/6 et 4/4	INT en interne avec l'ensemble du personnel	reconnue
2 (cherami.com)	3/6	INT en interne avec l'ensemble du personnel	reconnue
5 (validation recrutement assistante)	5/5	INT en interne avec la plupart du personnel	reconnue
6 (CASINO)	1/6	INT en interne avec l'ensemble du personnel	reconnue

8 (déménagement locaux)	5/6 et 2/4	INT en interne avec l'ensemble du personnel	reconnue
10 (consomining on'line)	1/5	INT en interne avec l'ensemble du personnel	reconnue
21 (commander coques pour bornes)	5/6	INT en interne avec l'ensemble du personnel	reconnue
25 (coordination technique)	2/6	INT en interne avec l'ensemble du personnel	reconnue
27 (problèmes d'outils informatiques)	5/6	INT en interne avec l'ensemble du personnel	reconnue
28 (valider logistique d'installation)	6/6	INT en interne avec l'ensemble du personnel	reconnue
31 (missions marketing interne)	2/5	INT en interne avec l'ensemble du personnel	reconnue
PDI CACH ACT			
2 (cherami.com)	2/5	NINT	non reconnue
9 (deal BBS)	6/6	INT en externe avec BBS	non reconnue
23 (organiser mon travail)	5/6	NINT	non reconnue
PDI LAT ACT			
11 (recrutement directeur marketing)	2/5	INT en interne avec l'associé	reconnue par l'associé uniquement
15 (décision administrative et financière)	4/5	INT en interne avec l'associé	reconnue par l'associé uniquement
26 (finaliser accords de financement)	3/6	INT en interne avec l'associé	reconnue par l'associé uniquement

PDM CACH « opportune »			
2 (cherami.com)	3/6, 2/6, 2/3, 3/5 et 3/5	NINT	non reconnue
4 (Europe Shopping)	1/5, 3/6, 2/5, 3/5, 2/5, 2/4, 4/5 et 1/4	NINT	non reconnue
12 (projet cartographique)	1/6 et 1/5	NINT	non reconnue
14 (partenariat P.laratte)	5/5	INT en externe avec P. Laratte	non reconnue
29 (partenariat supporter)	1/5	NINT	non reconnue
30 (partenariat desclic)	1/4	NINT	non reconnue
PDI MAN "opportune"			
2 (cherami.com)	1/4, 2/6, 4/6 et 4/6	INT en interne avec l'ensemble du personnel	reconnue
6 (CASINO)	2/6	INT en interne avec de nombreux collaborateurs	reconnue
22 (prospecter d'autres enseignes)	1/6	INT en interne avec de nombreux collaborateurs	reconnue
PDM MAN "opportune"			
2 (cherami.com)	2/5, 3/5, 2/4, 4/6 et 5/5	INT en interne avec l'ensemble du personnel	reconnue
6 (CASINO)	1/6, 1/6 et 1/3	INT en interne avec l'ensemble du personnel	reconnue
PDM LAT ACT			
3 (réunion associé pour "organisation")	3/5	INT en interne avec l'associé	reconnue par l'associé uniquement
17 (projet d'association 'new consultant")	3/4	INT en interne avec l'associé	reconnue par l'associé uniquement
19 (fusion avec un concurrent)	1/5	INT en interne avec l'associé	reconnue par l'associé uniquement

BIBLIOTH
DE
L'UNIVERSITE

Résumé

L'objectif de cette thèse est de comprendre la gestion des priorités du dirigeant au quotidien à travers l'étude de la dynamique de son portefeuille de préoccupations décisionnelles.

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.
Dans une démarche abductive, ancrée dans un positionnement interprétativiste, une théorie substantive "enracinée" de la gestion au quotidien des priorités du dirigeant est construite selon la méthodologie suggérée par Glaser et Strauss (1967).

Cette recherche utilise une méthodologie qualitative dans une démarche exploratoire. L'analyse du matériau qualitatif s'appuie sur des méthodes et des formats de présentation des données préconisés par Miles et Huberman (1991).
La recherche repose sur une étude empirique auprès de huit dirigeants de PME, travaillant dans des types d'organisations divers (entreprises, associations, mairies, paroisses), et de deux dirigeants considérés comme cas extrêmes : un PDG de très petite entreprise et un PDG de très grande entreprise.

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.
La recherche permet également de montrer qu'un dirigeant, même de petite entreprise, a les moyens d'évacuer les priorités quotidiennes, de court terme, ou opérationnelles, généralement considérées comme les préoccupations "obligées" d'un dirigeant de PME, pour se focaliser davantage sur des réflexions à plus long terme, concernant notamment ses intentions stratégiques.

Mots-clés (par ordre alphabétique) : Agenda décisionnel, Dirigeant, Gestion des priorités, Préoccupation quotidienne, Processus de décision