

---

## Éditorial

Cette nouvelle livraison de la revue *Management & Avenir* publie deux séries de travaux, en apparence fort différents : des recherches managériales et en ressources humaines en ce qui concerne les contributions hors cahier spécial et ce dernier dédié au tourisme durable. En réalité, l'ensemble des travaux publiés s'inscrit dans une vision humaniste et contemporaine des sciences de gestion, cherchant à analyser et comprendre comment rendre les espaces de l'activité économique (firme, entreprise familiale, chaîne de magasins, sites touristiques) moins strictement transactionnels, ne cherchant pas la seule maximisation du profit mais également le bien-être social, tant à court terme que dans une perspective durable et responsable humainement et environnementalement.

Ainsi, Sarah Richard et Isabelle Barth nous montrent-elles que l'intégration professionnelle du handicap constitue un sujet d'importance sociétale, comme en témoigne la profusion de textes de lois qui permet aux personnes handicapées de bénéficier des dispositifs d'intégration en entreprise du fait de la révélation légale du handicap. Or, la révélation demeure un sujet délicat, de nombreuses personnes hésitant encore à réaliser cette démarche en entreprise en raison des conséquences négatives qui pourraient en découler. C'est dans le cadre théorique de la « disconfirmation des attentes » que les chercheuses ont mené une étude dressant un état des lieux des attentes confirmées et disconfirmées à l'issue de la révélation légale du handicap. Il en ressort que les enquêtés expérimentent, suite à la révélation légale de leur handicap, des conséquences conformes à leurs attentes initiales, mais également des conséquences supérieures (disconfirmation positive) ou encore inférieures (disconfirmation négative). Par contre, la recherche ne permet pas d'identifier les variables expliquant l'émergence de profils de conséquences distincts. Le type de handicap, les facteurs identitaires, ou encore le contexte organisationnel pourraient conduire à des états de confirmation et de disconfirmation spécifiques.

Maria Giuseppina Bruna, Soufyane Frimousse et Laurent Giraud se proposent d'identifier une méthode adéquate et concrète d'audit social permettant d'évaluer l'impact transformationnel d'une politique de diversité en entreprise et ce, sur le patrimoine des discours, des normes et des pratiques. Plus précisément, la démarche est d'abord fondée sur « *l'architecture et la morphologie d'une politique de diversité* » consistant à identifier : les parties prenantes, les acteurs et la phénoménologie en jeu. La démarche fondée théoriquement et nourrie d'enquêtes empiriques conduit à proposer un outil de décryptage, d'aide au pilotage et d'évaluation constitué de grilles d'appréciation et de critères de mesure de la performance des démarches de diversité. Cet appareil

en apprécie la capacité de la firme à transformer l'ordre des discours, des normes et des pratiques et développe, en miroir, des référentiels d'évaluation et des systèmes de contrôle des effets du management de la diversité sur la performance au travail.

Anne-Sophie Thelisson s'intéresse à l'importante question du transfert de connaissances en intégration post-fusion. Si le transfert de connaissances dans le cadre d'une fusion-acquisition est déterminant dans le succès de l'intégration suite à la fusion, il reste un processus long et difficile encore peu étudié et aux dimensions mal connues, d'autant que le taux d'échec des processus de fusion-acquisition reste élevé, tendant vers 50 %. Pour en parfaire la compréhension, la chercheuse recourt à une étude de cas longitudinale menée au cours d'opérations de fusion-acquisition dans le cadre de deux sociétés françaises cotées. Il en ressort les éléments suivants de facilitation du transfert de connaissances : la nécessité – et la reconnaissance de cette nécessité par les nouveaux dirigeants – de solliciter l'aide des anciens dirigeants de l'entreprise-cible pour assurer le transfert de connaissances et le besoin de « *déconstruire l'existant pour construire l'avenir* », à travers une complète réorganisation de l'entité trois mois après le début de la phase d'intégration. En d'autres termes, l'entreprise se doit de se distancer de ses anciennes connaissances et d'en apprendre de nouvelles et le transfert de connaissances permet de surmonter l'incapacité d'adopter des connaissances dites « incompatibles » entre les entités. Plus généralement, la démarche étudiée participe d'une vision englobante et intégrative des enjeux du processus d'intégration post-fusion.

Enrico Colla et Thierry Coville restent dans la perspective de la transmission mais dans le cadre des successions des entreprises familiales (au sens d'entreprises où les membres d'une famille ont un contrôle légal sur la propriété de l'entreprise), en particulier au sein des PME de la distribution associée. La recherche a d'ailleurs été menée avec l'aide de la Fédération du commerce coopératif et associé. Si les successions des entreprises familiales semblent rencontrer beaucoup d'échecs qui peuvent conduire à la disparition de l'entreprise – seul 30 % des entreprises familiales franchit l'obstacle de la transition à la deuxième génération et 10 % survit jusqu'à la troisième génération –, il semble en être différent pour les entreprises familiales appartenant à des groupements. C'est pourquoi cette recherche s'est intéressée en particulier à la distribution associée (coopératives, affiliations, etc.), cas où les commerçants sont indépendants mais affiliés, d'une façon ou d'une autre, à un groupement. Basée sur une méthodologie qualitative conforme à « la théorie enracinée », l'investigation a eu lieu en deux phases. La collecte des données a consisté à interroger quatorze dirigeants et l'analyse des données a consisté en une analyse thématique de contenu visant à comprendre les origines, les causes, les circonstances contingentes, les processus et les conséquences du phénomène des successions familiales, étudié dans le cadre des groupements qui ont mis en œuvre des procédures de surveillance et de contrôle, de conseil, d'aide et d'assistance aux entreprises. Il en ressort, d'une part, que la question de la

---

transmission et donc de la succession est au cœur de l'identité d'une entreprise familiale et que la préparation d'un successeur volontariste est clé dans la réussite des successions. D'autre part, apparaissent comme des facteurs de réussite : un climat de confiance élevé et un niveau limité de conflits dans les familles contribuent à la réussite des successions ainsi que le caractère dynamique et accompagné de la succession à travers différentes phases (initiation du successeur, intégration de ce dernier, règne/conjoint, désengagement de l'ancien propriétaire dirigeant/fondateur).

Le dossier spécial coordonné et présenté par Erick Leroux porte sur le management du tourisme durable. Il est constitué de quatre contributions en plus de la mise en perspective par le Rédacteur en chef invité. Pour celui-ci, si les stratégies classiques d'élaboration des politiques touristiques se sont surtout orientées vers la demande avec la volonté d'attirer les visiteurs vers de nouvelles destinations grâce au marketing, notamment digital, elles sont aujourd'hui confrontées à de nouveaux cadres. Ceux-ci prennent alors en compte le développement durable, les enjeux environnementaux et l'implication des acteurs publics dans une approche plus intégrée des parties prenantes en établissant des partenariats avec des professionnels du tourisme formant ainsi une gouvernance plus responsable. Tel est le positionnement des recherches présentées dans ce cahier spécial.

**Co-rédacteurs en Chefs**  
**Olivier BADOT, Patrick JOFFRE, Aline SCOUARNEC**