

**LE BAIN D'INFORMATION,
PROPOSITION D'UN MODELE
D'APPROPRIATION DE L'INFORMATION
PAR LES DIRIGEANTS DE GRANDES ENTREPRISES**

Thèse présentée et soutenue publiquement

Le 6 juillet 2011

par

Pascal JUNGHANS

Jury :

Directeur de recherche : Monsieur Frank Bournois, Professeur,
Université Panthéon-Assas

Rapporteurs : Monsieur Ludovic François, Professeur affilié,
HEC Paris

Monsieur Franck Brillet, Maître de conférence HDR,
Université de Tours

Suffragants : Madame Véronique Chanut, Professeur,
Université Panthéon-Assas

Monsieur Christian Fleuret, Président,
Finarea

Monsieur Jacques Rojot, Professeur émérite,
Université Panthéon-Assas



L'Université Panthéon-Assas (Paris II) n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans cette thèse. Ces opinions doivent être considérées comme propres à l'auteur.

REMERCIEMENTS

Au terme de ce travail de recherche, je veux adresser mes plus vifs remerciements à mon directeur de thèse, M. le Professeur Frank Bournois. Je souhaite le remercier pour l'accompagnement scientifique dont il m'a honoré tout au long de ce travail de quatre années et également des très judicieux conseils qu'il m'a délivrés tout au long de ces années. Je souhaite également le remercier pour ses encouragements dans mon cheminement délicat dans le travail universitaire, oublié depuis de trop nombreuses années. Je lui dois ce passage depuis le monde du journalisme. Pour cela aussi, je lui sais gré.

Je souhaiterais également remercier M. Frank Brillet, Maître de conférence HDR à l'Institut d'administration des entreprises (IAE) de Tours, et M. Ludovic François, Professeur affilié à HEC Paris, qui m'ont fait l'honneur d'évaluer cette thèse en tant que rapporteurs. Je souhaite également spécialement remercier M. François pour tous les conseils qu'il m'a distillés au cours de ces dernières années. Une belle marque de confiance ...

Je remercie également Mme le Professeur Véronique Chanut et M. le Professeur Jacques Rojot, de l'Université Panthéon-Assas, pour l'honneur qu'ils m'ont accordé de participer à mon jury de thèse. J'ai eu l'occasion d'apprécier M. Rojot lors de rencontres sur des projets concernant les ressources humaines. Je remercie Mme Chanut de m'avoir détourné de participations hors de propos à l'Atelier du management public et de ces incitations judicieuses à me concentrer totalement sur ma recherche afin de la mener à bien. Je compte bien désormais apporter ma modeste contribution à l'Atelier ...

Je remercie de tout cœur M. Christian Fleuret, Président de Finarea, pour le temps arraché à un agenda surchargé pour lire ma thèse et participer au jury. Je le remercie d'avoir apporté son regard de dirigeant d'entreprises et, comme créateur de fonds d'investissement, qui connaît parfaitement l'intimité des « patrons ». C'est une nouvelle marque de confiance à mon égard dont je suis honoré.

Je tiens à remercier très chaleureusement Mme Claude Revel, Directrice scientifique du Mastère spécialisé « Intelligence Économique et Management des Connaissances » de Skema Business School pour m'avoir permis d'enseigner au sein de ce mastère. Cet enseignement et

les débats que nous avons eus avec Mme Revel sur les questions d'information et d'influence ont considérablement nourri ma réflexion qui a abouti à cette recherche.

Je remercie également très chaleureusement le Professeur Nicolas Moinet, de l'Institut d'administration des entreprises (IAE) de Poitiers pour m'avoir permis de publier un article dans la revue *Marketing & Communication/Market management* dans lequel j'ai pu poser les premières ébauches de cette thèse. Je le remercie également de m'avoir permis d'enseigner au sein du Master « Intelligence Economique et Communication Stratégique » de l'université de Poitiers. Cet enseignement m'a certainement permis de structurer quelques intuitions qui se retrouvent en filigrane dans cette thèse.

Comment ne pas remercier les dirigeants qui ont accepté de me recevoir dans le cadre de cette recherche ? Sans eux, ce travail de recherche n'aurait, tout simplement, pas eu de sens. Ils ont accepté de me consacrer du temps dans des agendas surchargés et se sont prêtés de bonne grâce à mes questions dans des conditions auxquelles ils ne sont pas habitués. De la même manière, et pour les mêmes raisons, je tiens à remercier les attachés de presse qui ont bien voulu mettre au service de cette recherche leur carnet d'adresses et leur bonne volonté.

Un remerciement spécial à Mme Catherine Voynet-Fourboul, Maître de conférences à l'Université de Panthéon-Assas, Mme Mathilde Gollety, Professeur à l'Université Evry-Val d'Essonne et M. Bertrand Belvaux, Maître de conférence à l'Université Panthéon-Assas, leurs remarques pertinentes et constructives lors de la présentation de l'état d'avancement de ce travail de recherche m'ont considérablement fait progresser. Qu'ils en soient assurés.

À ce moment de ma vie, je pense très fort à ma compagne, Nadia, qui m'a accompagné sans relâche tout au long de ce travail de recherche, lequel n'a certainement pas été pour elle, j'en ai conscience, un long fleuve tranquille. Elle m'a soutenu et encouragé au plus haut point dans mon entreprise de reconversion professionnelle. Comment ne pas penser également à mes enfants, Gabriel et Flora, leur joie et leur jeux m'ont accompagné tout au long de ce travail dont ils ont eu les échos régulièrement et dont ils ont attendu la fin avec une patience infinie.

RESUMÉ ET MOTS-CLÉS

LE BAIN D'INFORMATION, PROPOSITION D'UN MODELE D'APPROPRIATION DE L'INFORMATION PAR LES DIRIGEANTS DE GRANDES ENTREPRISES

Pascal JUNGHANS

Résumé :

Les dirigeants vivent dans un monde où l'information est diffusée massivement. Or, l'information est utile pour le dirigeant. Plutôt que destinée à un usage immédiat, elle lui sert plutôt à des changements diffus d'optique. Mais pour l'utiliser, le dirigeant doit d'abord s'approprier cette information. Or, cette question de l'appropriation de l'information par les dirigeants reste non résolue par la pratique managériale et par la recherche.

Pour tenter de répondre à cette question, nous nous sommes inscrit dans une démarche hypothético-déductive. Nous nous sommes appuyés sur les travaux de Vaujany (2005a, 2005b, 2006) sur l'appropriation des objets de gestion. En nous attachant à déterminer comment est appropriée l'information dans un acte social, à l'intérieur de l'entreprise, et dans un acte individuel, dans une perspective psycho-cognitive, nous tenterons de construire un modèle d'appropriation de l'information que nous nommerons le bain d'information.

Nous postulons que les dirigeants acquièrent une masse d'information considérable et créent un bain d'information. A l'intérieur de ce bain, chocs et résonnances permettent une appropriation efficace, et améliorent le système de croyance. Le système d'appropriation s'améliore et affine le processus d'intuition permettant d'améliorer le système d'appropriation et créer une information anticipative.

Nous avons validé et fait évoluer ce modèle à l'aide d'une recherche exploratoire menée auprès de 13 DRH, membres de comités exécutifs de grands groupes internationaux puis d'une recherche centrale menée auprès de 21 Présidents, PDG, Directeurs généraux et membres de comités exécutifs de grands groupes français, européens et américains.

Mots-clés : dirigeant d'entreprise ; nformation ; appropriation ; croyances ; rumeurs.

ABSTRACT AND KEY WORDS

THE BATH OF INFORMATION, PROPOSITION FOR A MODEL OF APPROPRIATION OF THE INFORMATION BY THE LEADERS OF LARGE COMPANIES

Pascal JUNGHANS

Abstract :

The leaders live in a world where the information is massively broadcasted. Now, the information is useful for the leader. Rather than intended for an immediate custom, it is rather of use to him in diffuse changes of optics. But to use it, the leader has to, at first, appropriate this information. But, this question of the appropriation of the information by the leaders remains not resolved both by the manager practice and by the academic research.

To try to answer this question, we joined in a hypothético-deductive approach. We leaned on the works of Vaujany (2005a, 2005b, 2006) on the appropriation of the objects of management. By attaching us to determine how is suited the information in a social act, inside the company, and in an individual act, in a cognitive psychology perspective, we shall try to build a model of appropriation of the information which we shall name the bath of information.

We postulate that the leaders acquire a mass of considerable information and create a bath of information. Inside this bath, shocks and resonances allow an effective appropriation, and improve the system of faith. The system of appropriation improves and refines the process of intuition allowing to improve the system of appropriation and to create an anticipative information.

We validated and developed this model by means of an exploratory research led with 13 human resources managers, members of executive committees of big international groups then a central research led with 21 Presidents, Chief Executive Officers and members of executive committees of French, European and American groups.

Key words : leader of company ; information ; appropriation ; faiths ; rumours.

SOMMAIRE

SOMMAIRE	9
INTRODUCTION GENERALE	10
IERE PARTIE : LA CONSTRUCTION DU CONCEPT DE BAIN D'INFORMATION	26
CHAPITRE INTRODUCTIF LE DIRIGEANT, MACHINE À TRAITER DE L'INFORMATION	26
PREMIERE SOUS-PARTIE LE DIRIGEANT COMME CHEF	32
CHAPITRE 1.....	33
LA LITTERATURE MONTRE QUE LES DIRIGEANTS ACQUIERENT.....	33
DE L'INFORMATION PAR PLUSIEURS SYSTEMES	33
CHAPITRE 2 L'APPROPRIATION DE L'INFORMATION PAR LES DIRIGEANTS, VUE PAR LA LITRERRATURE.....	44
SECONDE SOUS-PARTIE LE DIRIGEANT COMME HOMME	54
CHAPITRE 3 LES THEORIES DU TRAITEMENT DE L'INFORMATION PERMETTENT DE POSER LES BASES DE L'APPROPRIATION DE L'INFORMATION	56
CHAPITRE 4 CROYANCES ET SCHEMES.....	68
CHAPITRE 5 LE ROLE DES BIAIS COGNITIFS DANS L'APPROPRIATION DE L'INFORMATION	81
CHAPITRE 6 LE DESIR D'INTERAGIR AVEC LE MONDE FAVORISE L'APPROPRIATION DE L'INFORMATION	91
CHAPITRE 7 EMOTIONS ET INTUITIONS	96
CHAPITRE 8 L'INFORMATION CRÉE L'INFORMATION	104
CHAPITRE CONCLUSIF LE MODELE FACE A LA LITTERATURE	108
PARTIE II LA VALIDATION DU MODELE	117
CHAPITRE INTRODUCTIF UNE RECHERCHE PARTICULIÈRE.....	117
PREMIERE SOUS-PARTIE LA CONSTRUCTION DU MODELE DE RECHERCHE	122
CHAPITRE 9 LE MODELE DE RECHERCHE	123
CHAPITRE 10 LES RESULTATS DE LA RECHERCHE EXPLORATOIRE.....	163
SECONDE SOUS-PARTIE LA RECHERCHE CENTRALE	181
CHAPITRE 11 L'ACQUISITION DE L'INFORMATION.....	185
CHAPITRE 12 LE TRI DE L'INFORMATION : UNE APPROPRIATION PRÉALABLE.....	222
CHAPITRE 13 L'APPROPRIATION FORMALISÉE.....	237
CHAPITRE 14 L'APPROPRIATION INFORMELLE	263
CHAPITRE 15 L'APPROPRIATION COMPLEXE.....	294
CHAPITRE 16 L'APPROPRIATION DE L'INFORMATION POUR LA PROSPECTIVE.....	331
CHAPITRE 17 LES RESULTATS DU TERRAIN FACE AUX HYPOTHESES ET A LA LITTERATURE	339
CHAPITRE CONCLUSIF LE CONCEPT DE BAIN DE L'INFORMATION REVISITE.....	353
CONCLUSION GENERALE	361
BIBLIOGRAPHIE.....	364
ANNEXES	383
TABLE DES MATIERES.....	388

INTRODUCTION GENERALE

1- L' « infobésité » des dirigeants

En 2010, l'homme a créé 1200 millions de milliards d'équivalent pages de texte, soit 1200 exabytes. En 2005, cette création ne concernait que 150 exabytes¹. Les dirigeants vivent dans un monde où l'information est diffusée massivement avec l'utilisation généralisée des technologies de l'information et de la commutation : Internet, avec le Web et les courriels, dont les dirigeants font une utilisation considérable, ainsi que, de plus en plus, des outils multimédias, comme les vidéos, sans oublier les réseaux sociaux, dont les jeunes dirigeants commencent à faire un usage intensif. On a pu parler d' « infobésité »² (Gross, 1964, Tofler, 1965)

Des entreprises mettent en place des réseaux structurés d'acquisition de l'information disponible en utilisant Internet, avec comme résultat de démultiplier l'information disponible pour les dirigeants. Nous avons mené une recherche auprès du cabinet d'audit et de conseil KPMG³. Ce cabinet mondial a créé un réseau de Knowledge management qui couvre 144 pays. Les dirigeants sont connectés à ce réseau depuis leur ordinateur afin de se procurer de l'information. Ce réseau est constitué d'abord par des abonnements à des bases de données mondiales accessible par Internet. Les dirigeants peuvent donc accéder à n'importe quel élément d'information disponible dans des bases de données à la fois techniques et économiques sur les entreprises, les secteurs économiques, la recherche scientifique, les études marketing, et plus globalement, toute information politique ou stratégique.

Depuis leur ordinateur les dirigeants du cabinet d'audit et de conseils peuvent, de surcroît, accéder à un outil externe d'analyse des sociétés cotées en Bourse, le système Snapshot. Également, les dirigeants du cabinet peuvent accéder à un intranet dénommé KWorld – K pour KPMG. Dans cet intranet, se trouve une de sous-section Knowledge qui permet d'accéder à un certain nombre de fournisseurs d'informations.

¹ Source : cabinet de conseil IDC, cité par The Economist « Data, Data, everywhere », Special Report, 25 février 2010.

² Le terme infobésité est une adaptation québécoise du terme américain *information overload*.

³ Recherche menée les 3, 4 mars et 2 septembre 2010. Elle a été constituée en deux entretiens avec un dirigeant français du cabinet, puis un dirigeant américain du même cabinet, ainsi qu'une visite de 2 heures auprès des équipes de recherches du bureau de Paris.

Le réseau de Knowledge management de KPMG est également constitué d'équipes de recherches présentes dans 100 pays où est implantée en force le cabinet de conseil et d'audit. Ces « reaserchers », comme ils sont appelés dans le jargon du cabinet, effectuent un travail plus approfondi de recherche de l'information. Ainsi les dirigeants peuvent accéder à de l'information pays par pays, notamment à travers la presse. Ces spécialistes de la recherche d'informations sont actionnées par les dirigeants qui leur demandent des dossiers et des notes sur tel et tel sujet en fonction de leurs besoins.

Une équipe centrale est installée aux Etats-Unis. Cette équipe centrale coordonne l'activité des chercheurs d'informations pour réaliser des recherches stratégiques concernant plusieurs bureaux. Le continent américain est suivi par une équipe installée aux Etats-Unis. Pour l'Europe, Le cabinet dispose d'une équipe en France, une équipe en Allemagne, une équipe au Royaume-Uni et une équipe en Italie. Pour l'Asie-Pacifique, il y a une équipe en Australie, une équipe en Chine, une équipe au Japon, une équipe en Inde.

Les dirigeants utilisent ce réseau d'information, d'abord, pour suivre chaque client du groupe et, ensuite, lorsqu'il débute une mission nouvelle. Ce réseau est en construction permanente depuis plus d'une dizaine d'années. Cependant, ce système mis en place chez KPMG s'arrête à l'acquisition de l'information.

2- Le fait multiculturel

Par ailleurs, les dirigeants d'entreprises sont confrontés à une difficulté issue de la globalisation des systèmes économiques, c'est-à-dire la communication interculturelle (Dupriez, Simons, 2002). Les dirigeants sont confrontés à des difficultés de communication avec des dirigeants d'autres cultures, y compris les plus proches. C'est cet argument qu'ont avancé certains dirigeants du groupe d'aéronautique et de défense EADS, dont les équipes sont d'origines nationales différentes (français, allemand, britannique, espagnole), pour expliquer en partie les difficultés rencontrées lors de la construction de l'Airbus A-380. Lors de la conception de l'avion, les dirigeants français avaient oublié que, pour leurs homologues allemands, un impératif essentiel était le respect des délais et des prix annoncés au client, non pas forcément la performance technologique. Ce souci a conduit les dirigeants allemands à développer pour et par eux-mêmes un logiciel de contrôle et de commandement leur permettant de surveiller le respect des délais et des prix. Pour les dirigeants français, c'est ce

logiciel qui a conduit notamment aux retards important rencontré par la production de l'avion⁴.

Le dirigeant ainsi de grandes difficultés à s'informer à fin de remplir sa mission de dirigeant. Il est ainsi confronté à une surcharge d'informations. Les informations qu'il reçoit sont terriblement ambiguës. Il est confronté à une anémie de l'information, c'est-à-dire à des informations pauvres et/ou disséminées ou bien à des informations riches mais qui ne sont pas en relation avec la stratégie de l'entreprise. Enfin il doit gérer des informations incohérentes, c'est-à-dire des informations fournissant des renseignements contradictoires (Lesca, 1999). Le dirigeant est donc confronté à des difficultés dans sa gestion de l'information, sa gestion personnelle de l'information personnelle.

Les dirigeants font face non seulement à une « infobésité » grandissante au fil du temps mais également à une complexification des informations qui leur parviennent. Une étude internationale menée auprès des directeurs généraux de grands groupes internationaux montre que ceux-ci doivent effectivement traiter avec la complexité dans un flux d'informations plus importantes et plus diversifiées (IBM, 2010).

3- Ce qu'est l'information

Un dirigeant ne peut, il nous semble, nier le rôle de l'information et son importance pour la gestion globale de son organisation. « Une organisation est un ensemble d'individualités et de groupes poursuivant des buts différents. C'est pourquoi l'information n'y est pas quelque chose d'innocent », écrit March (1988). Car, en effet, l'information est un processus par lequel un signal est acquis et va constituer un savoir. On peut associer une espérance d'utilité à toute structure d'information (Arrow, 2000). L'acquisition d'informations joue un rôle essentiel dans la création de nouvelles idées pour le management et améliore les performances de l'organisation (Vandenbosch, Saatcioglu, 2006).

L'information a donc certes, une utilité pour l'organisation. Mais qu'est ce que l'information ? Elle est une construction par l'individu à travers un processus mental et une analyse des données qui sont transmises au récepteur, c'est-à-dire l'individu est donc le dirigeant. Plusieurs auteurs vont dans ce sens. L'information est un processus structuré de

⁴ Entretien avec un dirigeant actuel d'EADS, ayant requis l'anonymat, 7 avril 2009

l'interprétation par les individus de signes et de messages (Choo, 2010). L'information est, à l'origine, extérieure au sujet, elle est une forme, un signifiant, avant d'être un signifié. Elle se stocke (Legroux 2008). L'information et l'ensemble des pratiques qui cherchent à mettre les individus en relation avec des événements, défait, des représentations mentales, des images et des symboles (Henriet, Imbert, 2002). L'information, ce n'est pas simplement un bout de savoir qu'il faut posséder (...) C'est l'action de la mettre en forme c'est-à-dire de trier dans les faits anodins pour les rendre intelligible (Vacher, 1997). L'information acquise doit donc ensuite être intégrée par l'individu sous des formes différentes. Si l'intégration est grande, le sujet relie la formation à ces acquis antérieurs est peut être utilisée (Legroux, 2008). Les individus (i.e. : les dirigeants) s'emparent des données obtenues par tous les moyens possibles qui arrivent à leur cerveau.

L'information, une fois travaillée, devient un savoir. Le savoir est construit à partir d'informations mises en relation, organisées par l'activité intellectuelle du sujet. Mais le savoir est dénué de sentiments. Il ne prend pas en compte la totalité de la personne (Legroux, 2008).

L'information est également différente de la connaissance. Celle-ci est construite à partir de savoirs, soit des informations organisées. Elle est le résultat de l'expérience personnelle, une activité totale du sujet qui assimile le savoir. La connaissance permet alors à l'individu de progressivement comprendre ce qu'il est, ce qu'il vit, de se connaître d'être lucide et vis-à-vis d'elle-même et de son environnement (Rogers, 1996).

4- La mission du dirigeant

Le dirigeant est un individu agissant qui mène une stratégie en situation d'organisation (Rojot, 2007). Dans ce cadre, le dirigeant doit s'approprier l'information afin d'accomplir la mission qu'il s'est confiée, ou que les actionnaires de l'entreprise lui ont donné. Globalement, le dirigeant d'entreprise doit remplir trois missions (Bournois, Duval-Hamel, Roussillon, Scaringella, 2007) :

- penser la stratégie de l'entreprise,
- organiser l'entreprise pour mener à bien cette stratégie,
- entretenir les liens avec les actionnaires.

Seul le premier point nous intéresse, nous semble-t-il, dans notre perspective d'analyse de l'appropriation de l'information. Ce qu'il convient de dire, à ce point commençant de notre réflexion, c'est que le dirigeant pense à long terme, bâti une stratégie sur plusieurs années. L'information qui lui est nécessaire pour ce travail doit correspondre à cette perspective à plusieurs années, qui lui permette de penser à long terme, d'anticiper les événements futurs. Les dirigeants ont besoin d'une information d'anticipation. Cette information, peu répétitive, rassemblée dans un contexte d'incertitude, n'existe que par la volonté des dirigeants d'entreprise (Lesca, 1999). L'auteur souligne qu'il s'agit d'une information à haute valeur ajoutée, bien différente de celle qui irrigue l'ensemble de l'organisation et montre le travail proactif des dirigeants pour se procurer cette information.

Enfin, contrairement à l'information destinées aux niveaux inférieurs de l'entreprise qui peut être considéré comme un signal ou un symbole (Feldman et March, 1981), donc à une utilité managériale sujette à caution, notamment dans la prise de décision, L'information pour les dirigeants a une certaine utilité. Mais plutôt que destinée à une utilité immédiate, l'information sert plutôt, pour le dirigeant, à des changements diffus d'optique. L'information engendre un effet sur la vision par le dirigeant de la réalité qui l'entoure (March, 1988).

Mais pour l'utiliser, le dirigeant doit d'abord faire sienne cette information, se l'approprier. Ainsi, la question vient : comment les dirigeants s'approprient l'information afin de l'utiliser efficacement pour piloter leur organisation ?

5- L'appropriation de l'information par les dirigeants : une question non résolue par la pratique managériale

Le Dictionnaire de l'Académie française nous apprend que l'appropriation c'est « adapter, rendre propres à une destination ». Donner du sens à une information, se l'approprier, c'est autant penser que ranger (Foucault, 1966). Dans notre perspective managériale, L'appropriation consiste, pour le dirigeant d'entreprise, de savoir comment simplifier un problème pour le rendre intelligible. Or, la question de l'appropriation de l'information doit largement être précisée, tant il nous semble qu'elle n'a pas été résolue, aussi bien au plan de la pratique managériale que dans le champ de la recherche.

En pratique, les dirigeants sont confrontés à une interrogation sur leur processus d'appropriation de l'information. Une recherche menée récemment auprès de directeurs des ressources humaines, membre du comité exécutif de grands groupes français et internationaux, montre la méconnaissance par ces dirigeants d'entreprises de leur manière dont ils s'approprient l'information (Junghans, 2007a).

Or cette question apparaît dans le contexte actuel de surcharge informationnelle comme essentielle pour les entreprises. La question se pose de savoir comment ils peuvent déterminer avec efficacité les opportunités qui leur sont offertes dans le monde entier et comment il détecte les technologies d'avenir. La question de l'appropriation de l'information et donc également une question essentielle, et non résolue, pour les entreprises. Ainsi, une question aussi importante que la manière dont le dirigeant fait sienne l'information et la traduit en objet opérationnel reste aujourd'hui non résolue dans la pratique.

6- L'appropriation de l'information par les dirigeants : une question non résolue par la recherche

La question de l'appropriation de l'information est également assez négligée par la littérature. « Il est possible de diviser la recherche de l'information en trois processus : la manifestation du besoin d'information, la recherche de l'information et l'utilisation de l'information. Dans cet article, nous examinerons comment les facteurs cognitifs, affectifs (émotionnels) et situationnels influant sur chacun de ces processus » (Choo, 2010). Cette citation d'un expert reconnu de la recherche sur l'information montre que le temps de l'appropriation et singulièrement négligé dans la détermination du processus d'information.

La recherche a, de plus, sensiblement conclu à l'impossibilité de déterminer les facteurs d'appropriation de l'information par les dirigeants. « On ne dispose que de peu d'éléments sérieux sur la façon dont les décideurs utilisent l'information et prennent leurs décisions », écrit March (1988). « Le traitement de l'information par le dirigeant apparaît bouclé dans son cerveau, telle une boîte noire », confirme Mintzberg (1994).

Cependant, la question de l'appropriation en sciences de gestion est une interrogation de longue haleine qui a déjà débuté. C'est sur ces premiers travaux que nous allons nous appuyer

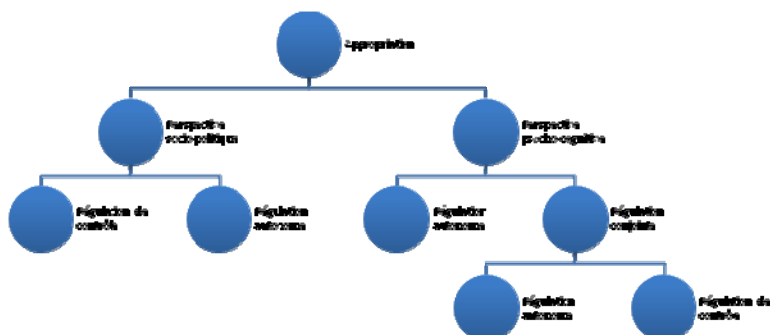
pour poser les bases de notre recherche. Le travail qui nous a semblé le plus intéressant pour notre objet est celui mené par Vaujany (2005a, 2005b, 2006).

Deux perspectives essentielles d'appropriation, sont ici soulignées. La perspective socio-politique, d'abord. Dans ce cadre, l'appropriation est un acte social, un processus collectif qui s'inscrit dans la durée. Il prend en compte une régulation de contrôle, c'est-à-dire celle qui correspond à la conception ainsi qu'à l'instrumentation par les parties prenantes dominantes des dispositifs de gestion, puis à leur éventuelle réappropriation. Il prend en compte également une régulation autonome, c'est-à-dire celles qui désignent la façon dont les acteurs de l'organisation vont s'appropriier les objets de gestion. Ainsi, sont associés les processus de l'organisation et de l'individu permettant une appropriation.

La perspective psycho-cognitive, ensuite. Dans ce cadre, l'appropriation est un processus psycho-cognitif, individuel ou collectif, qui s'inscrit dans la durée. Dans ce cadre-là, sont pris en compte la régulation autonome, d'une part, et la régulation conjointe, qui synthétise régulation autonome et régulation de contrôle (Reynaud, 1994, 1997).

Ainsi donc, l'appropriation d'un objet de gestion par un individu semble mettre en œuvre deux régulations : celle de l'organisation et celle de l'individu. Cette appropriation emploie pour parvenir à son but deux catégories d'outils : d'une part, les dispositifs existant dans l'entreprise pour faciliter cette appropriation et, d'autre part, les dispositifs cognitifs individuels de l'individu (i.e. : du dirigeant) permettant cette appropriation. L'appropriation serait donc un processus individuel et collectif qui s'inscrit dans la durée.

Figure 1 : L'appropriation selon Vaujany



Cependant, cette théorie semble poser plusieurs difficultés dans notre perspective.

D'une part, cette conception de l'appropriation repose sur fondements théoriques différents pour chacune de ses branches. Pour la première, la régulation de contrôle, elle s'appuie sur la sociologie des organisations (Crozier, Sainsaulieu, Bourdieu, Giddens). Pour la seconde, la régulation autonome, elle se fonde sur la théorie de la rationalité limitée (Simon), la psychologie cognitive (Piaget) et la perspective psychanalytique (Pagès et al). De plus, cette conception insiste sur le volet individuel de l'appropriation et donc du processus psycho-cognitif qui est mis en œuvre dans ce travail sur l'information.

Cependant, ces objections ne nous semblent pas devoir représenter un obstacle à notre utilisation de cette théorie dans notre recherche. En effet, l'utilisation de plusieurs fondements théoriques nous paraît représenter un surcroît de richesse d'analyse. L'insistance sur les processus psycho-cognitif semble porter la lumière sur le point central de la discussion de notre sujet. C'est, en effet, l'individu, le dirigeant, qui s'approprie l'information, avec l'aide de l'organisation, et non l'inverse.

Cette voie de la primauté de l'individu n'a pu être empruntée dans la mesure où les travaux sur l'appropriation ont concerné essentiellement l'appropriation d'objets de gestion par une organisation, c'est-à-dire un collectif d'individus. Or, notre travail concerne l'appropriation par un individu, en l'occurrence, le dirigeant.

De plus, la recherche sur l'appropriation a concerné d'abord des objets de gestion comme les technologies de l'information (Desanctis, Poole, 1994 ; Plaisent et al, 1997) ou les téléphones mobiles (Mayère, Monnoyer, 1996) ; des stocks d'objets immatériels construits comme la mémoire organisationnelle (Girod-Seville, 1996), l'innovation (Alter, 2000, Digout, 1997) ou la culture numérique (Proulx, 2002).

Or, notre recherche, elle, concerne un domaine, celui de l'information, qui est certes devenu un objet de gestion, mais qui dépasse le strict cadre de l'univers managérial. L'information, nous l'avons vu, permet de construire un savoir, des connaissances, et, à terme, de transformer l'individu dans sa manière de voir les choses et, plus fondamentalement, dans sa conception même d'être social. Dans ce cadre, l'appropriation ne concernera pas uniquement

un objectif utilitariste, elle aboutira, dans une certaine mesure, à transformer l'individu (i.e. : le dirigeant).

Notre recherche, par ailleurs, concerne un « objet », l'information, qui est un flux est non un stock, c'est-à-dire un objet déjà structuré ou en voie de structuration, préparant ainsi l'appropriation. Le flux d'information est constitué d'éléments hétérogènes. L'appropriation en sera évidemment différente.

Ainsi, la recherche, comme la pratique managériale, ne s'est pas penché sur l'appropriation de l'information par les dirigeants d'entreprise.

7- Une démarche hypothético-déductive

Pour nous permettre de résoudre cette question, et pour les raisons qui tiennent à la fois de notre objet de recherches et de la logique intrinsèque de la démarche scientifique, nous emploierons pour notre recherche la démarche hypothético-déductive. Elle consiste à partir des connaissances actuelles, et de la théorie, pour formuler des hypothèses qu'il convient ensuite de tenter de valider grâce à une approche empirique. Nous sommes autorisés à utiliser cette démarche dans la mesure où notre observation sera conduite sur un échantillon fixe auquel est appliquée un questionnaire lui aussi définis au préalable est appliqué sans changement tout au long de la recherche (Dépelteau, 2010).

8- Une réponse par un concept : celui du bain d'information

Afin de répondre à cette question de l'appropriation de l'information par les dirigeants d'entreprise, une question à la fois théorique et managériale, nous proposons un modèle théorique, celui du bain d'information que nous tenterons de construire puis de valider.

Nous nous appuyerons pour bâtir ce bain sur une prémisse établie par March (1988). Il écrit : « L'information sert plutôt à des changements diffus d'optique plutôt que des effets directs sur les décisions. La plupart des informations collectées et enregistrées dans les organisations ne sont pas prioritairement pour fournir une aide directe à la prise de décision mais plutôt une base d'interprétation des faits pour le montage d'histoire cohérentes. Au fur et à mesure qu'une structure de sens émerge des informations et des processus de décisions on y fait

entrer chaque décision particulière. Les recherches contemporaines en matière de traitement de données semblent montrer que l'analyse exploratoire des données collectées sans référence à une utilisation précise prend nettement le pas sur une formulation préalable des besoins d'information ».

Il souligne les conséquences de cette analyse : l'information donne son sens à une situation de décision et modifie donc à la fois la structure des options et des préférences recherchées. Elle devient un sujet de conversation et finit par contribuer à une modification des stratégies de décision. Une bonne stratégie d'information fait avancer l'ensemble « information, désirs, options » dans une direction productive en développant simultanément les idées de ce qui est « productif » et les instruments pour y parvenir. L'information permet de constituer un fond de connaissance et de signification utilisable pour des actions possibles ou pour expliquer l'expérience. C'est un investissement dans un recueil de connaissance et une aide à la définition et au choix des préférences et des options.

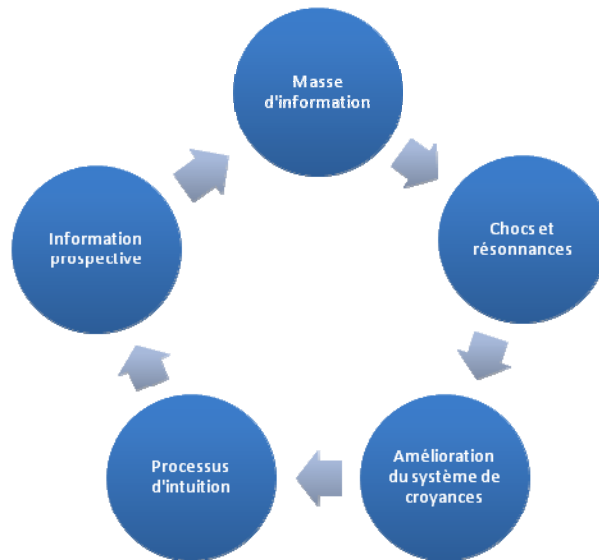
Il nous semble que March pose ainsi l'information comme un halo qui englobe l'interprétation que peut faire un individu – et donc un dirigeant – de l'information qu'il reçoit, et donc à terme des décisions qui peut prendre.

C'est pour cela que nous proposons un concept d'appropriation de l'information que nous avons nommée bain d'information.

Le concept de bain, première ébauche

Nous postulons que les dirigeants acquièrent une masse d'information considérable et créent un bain d'information. A l'intérieur de ce bain, chocs et résonances permettent une appropriation efficace, et améliorent le système de croyance. Le système d'appropriation s'améliore et affine le processus d'intuition permettant d'améliorer le système d'appropriation et créer une information anticipative. Ce concept, une fois validé, nous permettra de montrer que, dans un système d'appropriation la mémoire au sens de Shannon et Weaver (1949) est plus importante que les filtres. Ce concept nous permettra également de montrer que pour les dirigeants l'information nourrit l'information. Et donc en quoi les dirigeants, sans qu'ils en aient réellement conscience et sans qu'elle soit nécessaire dans la prise de décision, ont un besoin vital d'information.

Figure 2 : Le concept de bain d'information



9- Cinq propositions théoriques

Afin de construire ce concept, nous posons cinq propositions théoriques :

- Proposition théorique 1 : Nous proposons de mettre en avant d'abord l'idée que les dirigeants acquièrent une masse d'information considérable en provenance de sources multiples afin de se créer et se plonger dans un bain d'information. L'information, et son acquisition, aurait donc une importance considérable pour les dirigeants.
- Proposition théorique 2 : Nous proposons ensuite de montrer comment, les dirigeants s'approprient l'information à travers des schèmes organisés en un système de croyance et comment à l'intérieur de ce bain, les échanges de multiples données améliorent les systèmes de croyance, permettent ainsi une appropriation efficace de l'information.
- Proposition théorique 3 : Nous proposons également de montrer le rôle des mémoires de court et de long terme, et de leur conjugaison, dans l'appropriation de l'information. Nous tenterons de montrer également comment ces mémoires se révèlent efficaces pour préparer l'appropriation de l'information.

- Proposition théorique 4 : Nous proposons de plus de montrer que les systèmes de croyances engendrent, notamment, des émotions dont, plus particulièrement, un processus d'intuition. Ces émotions et ce processus d'intuition permettent une appropriation très fine de l'information. Ils permettent également de créer une information pour la prospective
- Proposition théorique 5 : nous proposons, enfin, de montrer l'idée que tant les systèmes de croyances que les émotions et le processus d'intuition sont alimentés, et se construisent, par de l'information. Ainsi, l'information permet l'appropriation de l'information dans un feed-back dynamique.

10- Une approche théorique validée par une recherche auprès des dirigeants

Nous tenterons de valider ce concept et ces propositions théoriques au travers d'une approche théorique que nous tenterons de valider à l'aide d'une recherche auprès d'un échantillon de dirigeants.

Dans une première partie, nous montrerons les apports théoriques qui nous ont permis de construire ce concept de bain d'information.

Nous considérerons, **dans une première sous-partie**, le dirigeant comme le chef d'une organisation vers qui convergent les dispositifs d'acquisition de l'information construits par l'entreprise. Nous verrons que les premiers ne remplissent pas parfaitement leur travail de fournir des informations utiles au dirigeant, à tel point que celui-ci doit développer lui-même des outils « bricolés » d'acquisition d'information adaptés à son besoin. Nous verrons ensuite que l'entreprise a mis en place, inconsciemment, des systèmes d'appropriation, dont certains semblent relativement opérant même s'ils restent insuffisants.

Dans une seconde sous-partie, nous envisagerons le dirigeant comme un individu. Nous verrons comment cette information est appropriée par le dirigeant-individu par les dispositifs cognitifs dont il est doté. Ainsi, à cet individu, peut s'appliquer les apports de la théorie de l'information et notamment les concepts de mémoire de long terme et de mémoire de court terme, ainsi que les concepts de redondance et de bruit. Nous verrons également quelles sont les limites de cette théorie de transposition du monde de l'intelligence artificielle à celle du

cerveau humain. Nous verrons également le rôle des croyances et des biais cognitifs dans l'appropriation de l'information.

En nous appuyant, ensuite, sur la théorie de la rationalité limitée, nous montrerons comment l'individu (i.e. : le dirigeant) ne peut traiter toute information disponible. Celui-ci alors s'arrête le plus souvent à la première solution qui correspond à son système de croyances. Nous montrerons également d'où viennent les systèmes de croyances qui sont à l'origine des biais cognitifs qui permettent aux dirigeants de piloter son traitement d'informations, quitte à rejeter, négliger ou déformer les informations qui ne correspondent pas à ce schéma mental. Nous nous appuierons ensuite sur la théorie du sensemaking puis l'analyse des émotions pour comprendre comment le dirigeant-individu parvient à s'approprier l'information complètement.

Dans une seconde partie, nous tenterons de valider le concept de bains d'information et les propositions théoriques afférentes, par une recherche empirique auprès des dirigeants.

Nous construirons notre modèle de recherche, dans **une première sous-partie**, en précisant les raisons de notre choix d'une démarche de recherche hypothético-déductive, avant de formuler trois hypothèses de travail principales :

- Hypothèse 1 : Les dirigeants se nourrissent en continu d'information.
- Hypothèse 2 : les filtres traditionnels (administratifs, biais cognitif ...) ne suffisent plus à traiter un flux d'information aussi massif.
- Hypothèse 3 : Les dirigeants affirment ne pas savoir comment se déroule leur appropriation pourtant réelle.

Nous préciserons, ensuite, ce que nous voulons observer, notamment, quelle information recherchent les dirigeants, s'ils possèdent une démarche construite de recherche de l'information, comment ils s'approprient l'information, quel est le rôle de leur passé (famille, études ...), de leurs émotions dans l'appropriation des informations ? Nous tenterons d'observer si le dirigeant a conscience de ses limites de traitement de l'information et s'il tente de les repousser.

Afin de mettre en œuvre ces observations, nous avons d'abord mené construit un questionnaire que nous soumis, lors d'une recherche exploratoire, à un premier échantillon de dirigeants, composé de 13 DRH, membres de comité exécutifs de grands groupes. Cette recherche préliminaire nous a permis de préciser notre questionnement définitif.

Puis, dans **une seconde sous-partie**, nous avons construit et soumis un questionnaire à un échantillon représentatif de dirigeants de grandes entreprises lors d'entretiens semi-directifs. Cet échantillon est constitué de 21 présidents, PDG, DG et membres de comité exécutifs. Au regard de la spécificité de l'enquête qui exige du dirigeant de se livrer personnellement et de dévoiler son mode de fonctionnement, les dirigeants ont été choisis et contacté par connaissance ou par contact personnels.

Cette recherche nous permet de mettre en évidence plusieurs résultats. Les dirigeants utilisent bien de nombreuses sources d'information (tableaux financiers, presse, nouveaux médias, salariés...). L'information acquise est une information sur l'environnement technique et économique et sur les hommes de l'entreprise. Les dirigeants utilisent des systèmes de tri pour traiter l'information qu'ils construisent « à leur main » en détournant les structures même de l'entreprise, puis au cours de réunions, de voyages, de tête-à-tête avec leurs collaborateurs mais aussi en partageant l'information avec leurs réseaux (Moinet, Marcon, 2007).

Surtout, ils s'approprient surtout l'information de manière individuelle en notant les informations essentielles dans des « carnets noirs » et en y revenant sans cesse pour travailler cette information mais également en vérifiant constamment, et par eux-mêmes, l'information reçue de leurs collaborateurs.

Les dirigeants sont également friands de rumeurs et de potins mêmes s'ils affichent en premier abord leur mépris pour eux. Ce sont, pour eux, des signaux faibles (Blanco, 2008), des outils de vérification, des outils prospectifs mais également des outils qui permettent de déclencher des réaction en chaine, des chocs avec des informations plus institutionnelles emmagasinées dans leur esprit et ainsi de s'approprier ces-dites infirmations

Les dirigeants sont également friands de concepts. Concepts managériaux d'abord, en provenance d'experts ou de lectures, qui constituent un cadre d'analyse pour les informations qui leur parviennent de l'entreprise et leur permettent de se l'approprier. Concepts plus larges, presque philosophiques, issus de lectures de romans, notamment de science-fiction ou des biographies, qui produisent des émotions et agissent plus profondément dans leur esprit et leur permettent de modifier son fonctionnement, de voir la réalité sous un autre angle, avec, à la clé, une appropriation différente source de créativité.

Nous confronterons ensuite notre recherche de terrain à la théorie afin de vérifier nos hypothèses et de conforter nos propositions théoriques et ainsi d'affiner notre concept de bain d'information. Nous verrons que les dirigeants acquièrent une masse d'information considérable en provenance de sources multiples afin de se créer et se plonger dans un bain d'information. A l'intérieur de ce bain, les échanges de multiples données, les chocs entre potins et concepts, permettent une appropriation efficace de l'information. Les croyances nouvelles ainsi générées vont enrichir le système d'appropriation. Et affiner les processus d'intuition, outils d'appropriation. Cette amélioration et cette adaptation permanente des outils d'appropriation permettent de traiter efficacement l'afflux continu d'information. Nous montrerons enfin que, finalement, l'information nourrit l'information.

IERE PARTIE :
LA CONSTRUCTION DU CONCEPT DE BAIN
D'INFORMATION

CHAPITRE INTRODUCTIF

LE DIRIGEANT, MACHINE À TRAITER DE L'INFORMATION

1- Le dirigeant, observateur actif

Le dirigeant apparaît, dans la littérature, comme un assoiffé d'information, quelqu'un qui a la nécessité de s'informer tout le temps, un « observateur actif » (Mintzberg, 1973). La principale activité des managers est, en effet, la gestion de l'information. Elle occupe jusqu'à 40 % de leur temps. Dans ce temps, le dirigeant privilégie les contacts avec autrui car ils apportent de l'information vivante, comme le ton de la voix, l'expression, la gestuelle, plus rapidement et facilement (Mintzberg, 1968). Le dirigeant est vraiment un observateur actif.

Le dirigeant doit obtenir des informations sur les opérations menées en interne, des rapports écrits, des informations ad hoc, des observations. C'est vrai dans les entreprises privées mais également et de plus en plus dans les administrations publiques où s'est développé depuis quelques années une culture de l'évaluation, qui devient un outil d'intelligence collective (Chanut, 2010). Le dirigeant doit également s'informer sur les événements extérieurs, sur les clients, les concurrents, la situation politique... Il doit également obtenir des analyses sur les situations auxquelles sont ou pourrait être confronté son entreprise. Il est également sensible aux idées et aux tendances qu'il obtient via des conférences, des lettres, des clients, des experts. Enfin, il ne faut pas négliger les pressions auquel le dirigeant est soumis perpétuellement en provenance à d'organisations politiques, syndicales ou non-gouvernementales.

2- Le dirigeant et l'information

Le rôle de l'information pour les dirigeants d'entreprise peut, à ce point de notre recherche, être précisé. Selon Mintzberg (1990), les managers distinguent trois types d'information :

- les informations ponctuelles pour éclairer un problème particulier,
- les informations nécessaires au pilotage de l'entreprise,
- les informations générales permettant d'appréhender ce qui se passe dans l'entreprise et à l'extérieur pour se situer par rapport aux évolutions stratégiques et aux processus de redistribution de pouvoir.

Une deuxième classification (Lundvall, 1995) décompose l'information économique en :

- savoir-quoi (know what), c'est-à-dire la connaissance relative aux faits,
- savoir-pourquoi (know why), soit les connaissances scientifiques,
- le savoir-comment (know how), les connaissances tacites.

Une troisième classification (Henriet, Imbert, 2002) distingue, en prenant en compte un l'usage qui est fait de l'information, entre :

- l'information opératoire, qui permet d'agir,
- l'information évocatrice, qui permet de se forger une représentation.

Nous proposons de reprendre cette dernière classification qui semble regrouper les deux précédentes :

- **l'information opératoire**, qui reprend, d'une part, les deux premières catégories de Mintzberg :
 - les informations ponctuelles pour éclairer un problème particulier,
 - les informations nécessaires au pilotage de l'entreprise,
 et, d'autre part, les deux premières catégories de Lundvall :
 - savoir-quoi (know what), c'est-à-dire la connaissance relative aux faits,
 - savoir-pourquoi (know why), soit les connaissances scientifiques,
 - le savoir-comment (know how), les connaissances tacites.
- **l'information évocatrice**, qui reprend, d'une part, la dernière catégorie de Mintzberg :
 - les informations générales permettant d'appréhender ce qui se passe dans l'entreprise et à l'extérieur.
 et, d'autre part, la troisième catégorie de Lundvall :
 - le savoir-comment (know how), les connaissances tacites

Nous tenterons de montrer dans la suite de notre recherche que les dirigeants d'entreprise, tels que nous les concevons, s'intéresse essentiellement à l'information évocatrice.

3- Le dirigeant, une machine à traiter l'information

Les dirigeants reçoivent une masse d'informations considérables, montre la littérature. Le flux des informations non routinières passe par lui. Il a un accès privilégié à l'information externe, il a un accès total à l'information interne (Mintzberg, 1973).

Une recherche menée auprès de 34 dirigeants, à travers des entretiens puis un suivi du dirigeant par cinq demi-journées réelles puis l'examen des agendas, montre que en moyenne un dirigeant reçoit 50 coups de fil par jour après filtrage par son secrétariat, participe à quatre ou cinq réunions par jour, reçoit du courrier, Evidemment, le dirigeant lit la presse, participe à des déjeuners, souvent d'affaires, et à des dîners, avec ses pairs, ou des personnalités extérieures. Le dirigeant également au voyage. Il rencontre ses collaborateurs en France ou à l'étranger, il participe à des colloques etc... (Lauvergeon, Delpeuch, 1988). Cette recherche a été menée en 1988, avant l'explosion de l'information qui date essentiellement du début des années 2000, elles ne prendront en compte l'utilisation d'Internet, des messageries électroniques, des téléphones portables. Dans cette première partie, nous appuierons fortement sur cette étude qui a le double mérite d'être menée par deux chercheurs, dont l'une est également dirigeante politique et d'entreprises. Cette étude offre donc le double mérite de la rigueur scientifique et d'une connaissance intime du monde des dirigeants.

Le dirigeant semble disposer de deux stratégies pour acquérir l'information : soit il monopolise l'information sur l'extérieur, soit il délègue l'écoute de l'extérieur et favorise la communication (Lesca, 1994).

Le rôle attribué au dirigeant semble d'ailleurs être d'abord celui d'une machine à traiter l'information. Ainsi, il semble que les PDG soient payés en fonction du niveau de traitement de l'information que leur travail réclame. Ainsi, les rémunérations des PDG sont plus importantes dans les entreprises où les diversifications stratégiques, l'approche de la technologie et la structure impose une exigence particulière de traitement de l'information de la part de leur PDG (Henderson, 1996).

Cette vision du dirigeant comme personnage se nourrissant perpétuellement d'information est confirmée par les livres rédigés par les dirigeants. Certes, rares sont les précisions sur l'acquisition et l'appropriation de l'information qui figurent dans ces livres. Aucun mot n'est écrit sur ce sujet dans le livre de Bernard Arnault, PDG de LVMH (Arnault, 2000). De la même façon, aucune référence ne se trouve sur la manière d'acquérir ou de s'approprier l'information dans les nombreux livres de Thierry Breton (Breton, 1991, 1992), ancien PDG de France télécom, aujourd'hui PDG de Atos Origin. Rien non plus sur ce thème, dans le livre de Michel-Édouard Leclerc (Leclerc, 2003), ni dans celui d'Antoine Riboud (Riboud, 1999).

En revanche, deux dirigeants ont évoqué cette question dans leur livre. Le premier est Jack Welch, qui a été de très longues années PDG de General Electric (Welch, 2001). Jack Welch souligne le rôle essentiel de l'information, un héritage de son père. Celui-ci, contrôleur des chemins de fer, « revenait toujours le soir avec un paquet de journaux sous le bras – ce que ses passagers avait abandonné. Dès l'âge de six ans, j'ai ainsi eu ma ration quotidienne d'actualité politique et sportive, grâce aux exemplaires laissés-pour-compte du *Boston Globe*, du *Herald* et de *Records*. La lecture, chaque soir, du journal, est devenue pour moi une habitude invétérée. Encore aujourd'hui, je suis accro d'infos⁵». Il reviendra sur cette importance de l'information dans une de ses rares interviews à la presse. « L'information n'est plus la source du pouvoir individuel mais le support de l'intelligence collective (...) quatre fois par an le corporate executive council réunit les trente principaux managers mondiaux pour mettre en commun les meilleures idées et pratiques du groupe. A la fin de cette réunion, une web conférence permet aux 340 000 salariés d'être au courant des mêmes choses que nous. A plusieurs, on est plus intelligent que tout seul »⁶.

Le second dirigeant qui décrit et analyse son rapport à l'information dans son livre est Carlos Ghosn (Ghosn, 2005). Celui-ci affiche son besoin de s'informer précisément, complètement, profondément⁷. Lorsque que Carlos Ghosn prend la direction du groupe automobile japonais Nissan, dont Renault a pris le contrôle, il part immédiatement à la rencontre du terrain pour ausculter le groupe japonais, alors au bord de la faillite. Dès le mois d'avril 1999, peu de

⁵ C'est nous qui soulignons.

⁶ Jack Welch, interview, le Monde, 20 juin 2000.

⁷ Nous rédigeons cette thèse alors qu'a éclaté la fausse affaire d'espionnage de Renault qui a conduit le groupe automobile à licencier trois cadres dirigeants faussement accusés d'avoir espionnés leur employeur. A cette occasion, Carlos Ghosn a pris la parole sur TF1, au journal de 20h pour justifier ces licenciements. Quelques semaines après, l'escroquerie dévoilée, le groupe était contraint de présenter ses excuses aux trois cadres et leur proposer un dédommagement conséquent pour le préjudice subit.

temps après son arrivée, il passe son temps à ausculter Nissan. « Je passais mon temps à rencontrer des gens, à inspecter des usines, à visiter des fournisseurs (...) rencontrer des membres du personnel à différents niveaux de responsabilité. Je me faisais expliquer la situation de l'entreprise : ce qui ne va pas bien, ce qui va bien, et que suggérez-vous pour que cela aille mieux ? je cherchais à obtenir une analyse de la situation qui ne soit pas statique mais qui identifie ce qui pourrait être mieux fait pour améliorer les résultats de l'entreprise. Ce fut une période d'écoute intense, pas passive mais active. Je prenais des notes, j'emportais des documents, avec des chiffrages très précis des différentes situations auxquelles nous avions à faire face et je rédigeais des synthèses personnelles. J'ai du rencontrer plus d'un millier de personnes au cours de ces trois mois. J'ai le souvenir d'un processus dans lequel, sur la base de centaines d'entrevues et de rencontres, je me suis forgé, par petites touches, ma propre image de l'entreprise. Et même si je continue à la corriger en permanence, cette première image n'était pas très éloignée de ce que Nissan était ».

4- Le dirigeant, comme chef et comme homme

Nous devons préciser, à ce moment, que le dirigeant apparaît à la fois comme, d'une part, le chef d'une organisation et, d'autre part, comme un homme. C'est sous ces deux aspects qu'il convient d'analyser le processus d'appropriation des dirigeants d'entreprise. Dans cette perspective, nous nous appuyerons, ainsi que nous l'avons indiqué dans notre introduction générale, sur l'analyse de Vaujany (2005a, 2005b, 2006). Dans ses travaux, celui-ci souligne les deux perspectives essentielles d'appropriation. Nous allons passer en revue ces deux mécanismes de traitement de l'information.

La perspective socio-politique, d'abord, où l'appropriation est un acte social, un processus collectif. Nous pouvons dire ici qu'il s'agit de l'appropriation de l'information organisée par l'entreprise dont le dirigeant est le chef. Nous verrons que ce système d'information et d'appropriation mise en place par l'entreprise, malgré toute son efficacité supposée, ne trouve pas les faveurs des dirigeants qui s'appuient essentiellement sur leur propre système d'appropriation de l'information. Cette perspective fera l'objet de **la première sous-partie**.

Quant à la seconde perspective, il s'agit de la perspective psycho-cognitive. Dans ce cadre, l'appropriation est un processus psycho-cognitif. Nous pouvons dire, ici, qu'il s'agit de l'appropriation effectuée par le dirigeant en tant qu'homme. Nous verrons l'efficacité des

mécanismes psycho-cognitifs d'appropriation de l'information. Cette analyse fera l'objet d'une **seconde sous-partie**.

PREMIERE SOUS-PARTIE
LE DIRIGEANT COMME CHEF

Introduction de la première sous-partie

Nous allons entamer notre revue de littérature en suivant le modèle théorique posé par Vaujany, examiné dans notre introduction, dans sa première perspective, la perspective socio-politique. Dans ce cadre, l'appropriation est un acte social, un processus collectif qui s'inscrit dans la durée. Il prend en compte une régulation de contrôle, c'est-à-dire celle qui correspond à la conception ainsi qu'à l'instrumentation par les parties prenantes dominantes des dispositifs de gestion, puis à leur éventuelle réappropriation. Il prend en compte également une régulation autonome, c'est-à-dire celles qui désignent la façon dont les acteurs de l'organisation vont s'approprier les objets de gestion. Ainsi, sont associés les processus de l'organisation et de l'individu permettant une appropriation.

Nous allons donc nous demander si le dirigeant, chef d'une organisation, peut s'approprier l'information par le biais de procédures mises en place par l'entreprise. Dans ce contexte, nous allons, dans **un premier chapitre**, passer d'abord en revue les procédures d'acquisition d'information par le dirigeant. C'est en effet dans ce premier processus que, il nous semble, se pose les bases de l'appropriation. Puis, dans **un second chapitre**, nous nous demanderons si l'organisation met en place des procédures d'appropriation.

CHAPITRE 1

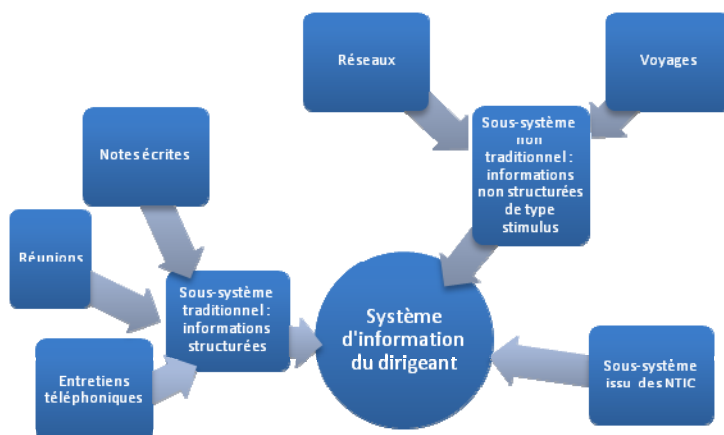
LA LITTÉRATURE MONTRE QUE LES DIRIGEANTS ACQUIERENT DE L'INFORMATION PAR PLUSIEURS SYSTEMES

Introduction

Notre revue de littérature permet de montrer que le système d'information comprend trois sous-systèmes d'acquisition d'informations.

- Le premier est traditionnel. Il est issu du système d'information de l'entreprise.
- Le deuxième est non-traditionnel. Il est mis en œuvre par le dirigeant lui-même avec ses propres moyens.
- Il s'en ajoute un troisième qui est au confluent des deux premiers et qui prend de plus en plus d'importance : c'est l'utilisation, par le dirigeant lui-même, des outils issus des technologies de l'information et de la communication, gérés par l'entreprise, pour rechercher de l'information. Les évolutions technologiques et sociologiques autorisent désormais les dirigeants, notamment les plus jeunes, à rechercher eux-mêmes de l'information sur Internet. Ce troisième canal est donc à la fois issu du système d'information de l'entreprise, en tant que technologie, et du système d'information personnelle du dirigeant qu'il ne délègue plus

Figure 3 : Le système d'information du dirigeant



1.1 LE SOUS-SYSTEME TRADITIONNEL D'ACQUISITION D'INFORMATION CRÉÉ PAR L'ENTREPRISE

L'entreprise, cerveau qui traite de l'information (Morgan, 1999), crée un système d'information destinée à son dirigeant.

1.1.1 Un sous-système plaqué ex-nihilo sur les besoins du dirigeant

1.1.1.1 Un sous-système calqué sur le fonctionnement hiérarchique de l'entreprise

Les dirigeants pratiquent d'abord trois formes traditionnelles d'acquisition de l'information (Lauvergeon, Delpeuch, 1988). La première est la lecture. Les notes des collaborateurs doivent proposer un diagnostic clair, une solution. Elles sont schématiques. De la même manière, l'utilisation du téléphone est assez codifiée. Les conversations sont, d'une part, des échanges d'informations brèves avec des collaborateurs de l'entreprise, dont la durée est d'environ une minute, soit, d'autre part, des entretiens prolongés avec des interlocuteurs connus mais extérieurs à l'entreprise, comme des fournisseurs, des clients ou des directeurs de filiale. La durée de ces conversations est un peu plus longue que celle des précédentes, elles sont d'environ 15 minutes. Les réunions sont également de deux ordres. Tout d'abord, des formations traditionnelles, des réunions statutaires. Ensuite, des réunions improvisées : une personne arrive, la discussion s'engage, le dirigeant appelle une autre ou plusieurs autres personnes qui se retrouve de manière impromptue dans le bureau du dirigeant. Des échanges d'informations à chaud se déroulent. Les échanges sont peu structurés.

1.1.1.2 Un sous-système incapable de fonctionner

Cependant, ce sous-système semble incapable de fonctionner aujourd'hui. Le dirigeant doit se fier à des synthèses, car l'information à traiter apparaît trop importante. Or, le nombre de cadres intermédiaires, chargé de préparer ses synthèses d'information destinée aux dirigeants, se réduit considérablement. Il s'agit de décisions justifiées par les entreprises car leur rôle traditionnel de traitement de l'information ralentit l'évolution de l'entreprise alors que la réactivité est devenue essentielle (Bournois, Duval-Hamel, 2007). De plus, ces synthèses sont souvent biaisées, soit involontairement par l'effet des filtres cognitifs dont est imprégnées

l'organisation, soit volontairement pour influencer le dirigeant. Pour contrebalancer ces biais, celui-ci doit développer des réseaux complémentaires ou se fier à des signaux et des indices (Laroche, 2007).

1.1.2 Un sous-système inadapté

1.1.2.1 Un sous-système ne répond pas aux souhaits des dirigeants

De surcroît, ce sous-système ne semble pas répondre aux besoins en information des dirigeants. Plusieurs raisons expliquent ce rejet du système traditionnel d'information.

La lecture apparaît souvent une corvée. Les notes longues ne sont pas lues. Seules les textes d'une page maximum avec annexe sont pris en compte (Lauvergeon, Delpeuch 1988). Un dirigeant confirme ce rejet de l'information-papier par un choix personnel. « Je n'aimais ni rester assis à écouter des présentations longuement préparées, ni lire des rapports, préférant les conversations en face-à-face » (Welch, 2001).

De plus, la valeur ajoutée des dirigeants ne réside pas dans le traitement de cette information routinière. L'avantage du dirigeant ne réside pas dans l'information écrite publiquement disponible dont l'acquisition et le traitement prend beaucoup de temps. Le dirigeant n'attend rien du système d'information traditionnelle (Mintzberg, 1973).

Ensuite, Le dirigeant ne souhaite vraisemblablement pas recueillir une information déjà triée par leurs collaborateurs. L'esprit de corps règne parmi ces collaborateurs, composant une bureaucratie d'entreprise qui vise à imposer ses vues. Un des moyens pour aller dans ce sens est de fournir une information incomplète au dirigeant qui le conduit à commettre des erreurs ou on l'accable de documents si bien qu'il ne peut pas remplir sa tâche seul (Merton, 1957). Le dirigeant sait que cette information déjà traitée peut les conduire vers une solution prédéterminée et lui enlever son libre arbitre de décision (March, Feldman, 1981, Crozier, 1964).

Enfin, le dirigeant sait que la réalité complexe est remplacée un schéma assez simple pour pouvoir être pris en charge par une activité résolutoire. La technique : scissionner en sous-questions simples traitées par des sous-organisations. Les sous-organisations évalueront leur

action en fonction de buts secondaires même quand ceux-ci sont en conflit avec le but de toute l'organisation. Le vaste amas de notre connaissance des faits n'est pas acquis par la perception directe mais par des relations de deuxième, troisième, quatrièmes mains transmis par les canaux de la communication sociale (Simon, March, 1958). Le dirigeant refuse cette voie qui appauvrit l'organisation.

1.1.2.2 Un sous-système qui ne recueille pas les informations souhaitées par le dirigeant

Le système d'information mise en place dans les entreprises ne semble pas correspondre à la mission du dirigeant ni à ses besoins. En effet, les informations recueillies par les systèmes d'information de l'entreprise sont d'abord des informations « rétroviseur » (Bruns, McKinnons, 1992) qui analysent le passé mais ne préparent pas l'avenir. Les systèmes d'information de l'entreprise privilégient l'information financière qui arrive avec un temps de retard et sont trop agrégés pour permettre les décisions opérationnelles (Bescos, 1999). Les informations recueillies sont, de plus, excessivement détaillées, ne sont pas sélectionnées pour permettre aux dirigeants de s'informer. Les systèmes ne mettent pas en évidence l'information réellement importante (Lewis, 1993). La masse d'informations à traiter par le dirigeant devient donc trop considérable.

Les systèmes informatique de l'entreprise servent effectivement à préparer la décision mais les décisions les plus importantes, les décisions stratégiques, ne sont pas répétitives elles sont des ruptures à la fois dans leurs résultats et dont le processus par lequel sont prises. Il est alors normal que les systèmes informatiques qui véhiculent l'information de manière répétitive ne puissent pas fournir toute l'information nécessaire à de telles innovations. Ils apportent une certaine base informative mais d'autres données sont nécessaires (Peaucelle, 1983).

Au total, les informations qui parviennent au dirigeant par ce sous-système traditionnel sont essentiellement historiques et agrégées. Cette information acquise, via les systèmes de l'entreprise, est distribuée, coûteuse, structurée, fermée et permanente (Drott, 2001), donc inutile au dirigeant, en effet, celui-ci recherche une information ouverte, actuelle et de type stimulus.

1.2 LE SOUS-SYSTEME D'ACQUISITION D'INFORMATION CRÉE PAR LE DIRIGEANT

Les dirigeants, insatisfaits des mécanismes d'acquisition d'informations mis en place par leurs organisations, créent et utilisent un sous-système d'information personnel.

1.2.1 Les dirigeants créent un sous-système non traditionnel d'acquisition de l'information

1.2.1.1 La recherche d'informations utiles

1.2.1.1.1 La recherche d'une information de première main

Les dirigeants multiplient les occasions d'entrer en contact direct avec le terrain, d'obtenir une source directe d'informations, qui leur permet de passer outre aux réseaux d'information structurée de l'entreprise. « Je vais aussi sur le terrain car on a souvent une vue déformée quant on est dans le grand bureau d'un siège social », affirme Guy Dollé ⁸ (Basso, Blondel, 2006). Parce qu'il recherche une information actuelle rapidement, le dirigeant paraît accepter un degré élevé d'incertitude, liée au contact direct avec le terrain. De ce contact direct avec le terrain, le dirigeant va revenir avec des bruits, des rumeurs, des « on-dit », qui constituent une part importante de son « menu informationnel » (Mintzberg, 1973).

Les dirigeants évoquent leur souci de passer du temps sur le terrain pour rencontrer leurs équipes en dehors des réunions obligatoires des différentes instances internes (Dubois, 2008). Bruno Lafont ⁹ (Dubois, 2008) indique qu'il y consacre 50 % de son temps, tout comme Henri de Castries, qui essaie d'être un jour sur deux en dehors de son bureau du siège social. Jean-Pascal Tricoire ¹⁰ (Dubois, 2008) indique aussi l'importance qu'il accorde à sa présence dans différentes formations internes à l'entreprise qui sont de bonnes occasions de rencontrer des échantillons de personnes du terrain plus contrastées. Pour Christian Streiff ¹¹, (Dubois, 2008), la connaissance du terrain est le seul moyen pour un PDG de diriger son entreprise de manière efficace : elle permet d'affiner et d'affirmer sa compétence technique sur les métiers laquelle donne de la crédibilité à ses décisions et ses visions (...) elle leur permet de rester en contact avec les évolutions du groupe ; elle leur permet aussi, comme l'indique Bruno Lafont,

⁸ Alors Président de la Direction générale du groupe Arcelor.

⁹ PDG de Lafarge.

¹⁰ Président du Directoire de Schneider Electric.

¹¹ Alors Président du directoire de PSA Peugeot Citroën.

de faire le seul travail de veille qui ait de l'importance, le contact direct avec des réalités de marché, qu'une présence trop longue au siège rendrait impossible ou moins efficace.

Christophe de Margerie ¹² (Dubois, 2008) en fait son mode de travail quotidien : les contacts et rapports avec les autres s'identifient pratiquement à son mode de management, le besoin lui paraît de plus en plus important dans le monde des affaires tel qu'il se pratique aujourd'hui. C'est, pour lui, tellement important qu'il dit parfois « vampiriser » les personnes pour essayer d'en apprendre le maximum. Les voyages sont aussi une occasion de se frotter au terrain. « Aller à l'étranger, voir ce qui se fait de mieux », dit Gilles Pélisson ¹³ (Dubois, 2008).

Ces rencontres concernent aussi les clients, indiquent Gérard Bayol ¹⁴ et Baudoin Prot ¹⁵ : c'est sans doute une évolution importante pour de grands dirigeants qui mesurent aujourd'hui l'importance de leur lien permanent avec ces clients pour une meilleure compréhension des affaires (Dubois, 2008).

Ces rencontres s'élargissent également à d'autres sphères, plus élargies, qu'elles permettent au dirigeant de rencontrer d'autres dirigeants d'entreprise ou les actionnaires. « J'ai toujours passé 15 à 18 % de mon temps à l'extérieur de l'entreprise et je sais qu'à 18 %, les collaborateurs trouvaient que c'était trop et se plaignaient de ne pas me voir assez. J'ai participé à l'Institut de l'entreprise, à Davos, à la Table ronde des industriels européens, à un ou deux conseils d'administration. J'ai toujours eu de l'intérêt pour les discussions et les colloques et je suis aujourd'hui impliqué à l'AFEP. Aucune de ces responsabilités n'est sans relations avec Lafarge. C'est d'ailleurs une tradition dans ce groupe de s'engager ainsi dans des activités externes ... et aussi de prendre des vacances pour ne pas toujours être le nez sur le guidon ! (...) Mais le changement le plus important, et dont nous n'avons pas encore tiré toutes les conséquences, est dans la relation avec les actionnaires, ou plutôt les marchés financiers, avec leurs exigences légitimes de performance, mais aussi leur modes et leur volatilité », remarque Bernard Collomb ¹⁶ (Basso, Blondel, 2006).

¹² PDG de Total

¹³ Alors Administrateur-Directeur général d'Accor

¹⁴ Alors Président du comité de direction de DEXIA

¹⁵ Administrateur-Directeur général de BNPParibas

¹⁶ Alors Président du conseil d'administration de Lafarge

1.2.1.1.2 La recherche d'une information de type stimulus

Ces informations de première main, qui peuvent ressembler à des potins, à des rumeurs, occupent une part importante dans le système d'information des dirigeants. En effet, elles vont provoquer des chocs dans ce système et ainsi créer un déclencheur source de créativité.

Le dirigeant a besoin d'une information de type stimulus (Mintzberg, 1973). Les stimulus peuvent provoquer des conséquences inattendues parce qu'ils évoquent un ensemble plus grand ou différent de ce que l'on attendait. Ils peuvent comprendre des éléments que la hiérarchie de l'organisation n'avait pas l'intention d'y inclure (Simon, March, 1958). « Ce n'est pas l'information générale qui permet au Président ¹⁷ de se faire une opinion : ce ne sont ni les rapports, ni les études, ni les amalgames insipides ... c'est l'accumulation des détails tangibles et disparates, puis la structuration qu'il en fait dans son esprit, qui illuminent la face cachée des questions soumises à son jugement. Pour réussir dans ce domaine, il doit ratisser aussi largement qu'il le peut tous les éléments de faits d'opinions et de rumeurs qui sont liés aux intérêts et aux relations qu'il a en tant que Président. Il doit se faire directeur de son propre système d'information » (Neustadt, 1960).

Cette analyse du système d'information d'un dirigeant politique s'applique, toutes proportions gardées, aux dirigeants d'entreprise. Le dirigeant recueille l'information en temps réel, recherche des conseils multiples, favorise l'élaboration simultanée de solutions multiples (Eisenhardt, 1992, Laroche, 1995).

A côté, les dirigeants ne sont pas simplement à l'affût de potins ou autres rumeur comme information stimulus. Ils sont également à l'affût de connaissances, c'est-à-dire de concepts, qui leur permettent d'analyser le flux d'informations qu'ils reçoivent. C'est au cours de la conversation entre individus que se crée cette connaissance, qui est tacite. Même si la conversion entre, d'une part, les mots et les chiffres composant cette conversation et, d'autre part, les connaissances, n'est pas aisée. La création de concepts est déclenchée, via le dialogue ou la réflexion collective, par le biais de métaphore ou d'analogie (Nonaka, 1997).

¹⁷ Président des Etats-Unis

1.2.1.2 La recherche de relations directes

1.2.1.2.1 La recherche du bilatéralisme

Les dirigeants pratiquent d'autres formes moins traditionnelles de recherche d'information (Lauvergeon, Delpuch, 1988). Pour les dirigeants, le bilatéralisme, c'est-à-dire des rencontres tête-à-tête, est le seul canal de transmission efficace de l'information. Ces rencontres bilatérales se déroulent notamment au cours de repas, qu'il s'agisse de repas au restaurant avec des personnes extérieures à l'entreprise ou de déjeuner à la cantine des l'entreprise. Cette dernière forme de restauration serait pratiquée par la moitié des dirigeants d'entreprise. Ces rencontres au restaurant d'entreprise permettent de récolter les états d'âme les collaborateurs, de recueillir les impressions diffuses, de prendre le pouls de l'entreprise. En revanche, les dîners semblent peu pratiqués, sauf à l'occasion de visites de personnalités étrangères ou de réunion de certains cercles importants, comme le Siècle, pour les dirigeants français.

Jack Welch (2001) souligne le rôle essentiel, pour s'informer, des rencontres impromptues, des situations quotidiennes. C'est ainsi qu'il explique comment il a pris l'une de ses quatre grandes décisions de sa carrière comme PDG de General Electric : l'idée de faire passer General Electric à l'âge d'Internet. En 1997, en vacances, il découvre comment sa femme, plus jeune que lui de 10 ans, travaille sur Internet, en envoyant des mails et en gérant son portefeuille de valeurs boursières. « Je deviens accro (...) C'est parfois très loin de mon bureau que mes yeux se sont décillés. J'ai passé la majeure partie de l'année 1981 sur le terrain, avec une équipe à passer en revue nos différentes activités – exactement comme je le faisais depuis dix ans. Je sentais bien environ le tiers de l'entreprise, je voulais creuser un peu pour mieux connaître le reste ».

Carlos Ghosn (2005) souligne l'importance des relations bilatérales pour l'acquisition de l'information. Il évoque son stage ouvrier de trois mois, en 1978, chez Michelin. « J'avais un moniteur qui formait les équipes. À la fin de l'équipe, il m'accordait une heure de temps d'informations complémentaires pour étudier les modes opératoires ». Le contact direct informel du dirigeant avec la base de son entreprise lui permet d'acquérir des informations de première main, des informations « vraies ».

1.2.1.2.2 Le rôle des réseaux est essentiel dans cette acquisition d'informations de première main

Dans cette recherche de l'information de première main, les réseaux jouent un rôle essentiel. Le dirigeant semble se fier à cette source pour trouver ce type d'information. Les directeurs généraux dépendent des informations quantitatives produites par des ordinateurs. Ils n'ont pas développé de systèmes d'information qualitative. Or ils ont besoin d'informations qualitatives bien organisées leur permettant de se projeter dans le futur à partir des tendances d'aujourd'hui. Ces informations doivent venir de l'interne mais aussi de l'externe (Weaver, 1981).

Alors, faute de système organisé de recherche de l'information de première main, le dirigeant doit la trouver lui-même par ses propres moyens. Le dirigeant se construit son propre système d'information à partir de son réseau. Il constitue un court-circuit plus opérationnel que les structures hiérarchiques officielles souvent trop lourdes et peu adaptées (Lauvergeon, Delpuch, 1988). Le réseau veille à l'efficacité et la rapidité des surplus de collecte de l'information.

Le squelette de ce réseau est constitué par les anciens d'écoles ou de corps, des amis d'enfance, des relations de sport ou de conseils d'administration (Lauvergeon, Delpuch, 1988). Il s'étend aux relations amicales. « Je me suis renseigné auprès de mes amis qui avaient déjà séjourné au Club Med. Il y a déjà un petit réseau de Chinois qui connaissent, et le taux de satisfaction est très fort », affirme Guo Guangchang, président du conglomérat chinois Fosun, qui a acquis en juin 2010 un peu plus de 7 % du capital du Club Méditerranée ¹⁸.

Ces réseaux jouent un rôle essentiel dans la « marchandisation » de l'information. La recherche montre que, pour les dirigeants, l'information se donne ou s'échange. Ce partage de l'information s'effectue entre dirigeants, entre dirigeants et hommes politiques, entre dirigeants et journalistes rencontrés dans, ou par, ces réseaux (Lauvergeon, Delpuch, 1988, Junghans, 2007b).

¹⁸ Guo Guangchang, interview, Les Echos, 19 juillet 2010.

L'entourage, les réseaux, en effet, est source de diversité. Il permet d'élargir sa vision et sa compréhension des problèmes, d'élargir le champ des possibles, d'offrir des solutions alternatives là où toutes les « solutions d'experts » ont été épuisées. L'entourage est également source d'information en avant-première pour le dirigeant. Il lui permet de rester au fait des dernières évolutions tant technologiques que politique ou sociale. Il permet de mobiliser un réseau d'experts à tout moment pour pouvoir obtenir des réponses précises et adaptées. Il permet également de détecter les signaux faibles du changement qui lui permet de s'adapter au plus vite (Malkonian, Bournois, 2007).

Mais la recherche souligne le coût d'entretien du réseau. Il faut du temps pour le maintenir opérationnel. Cette appropriation personnelle offre un certain nombre d'avantages certains pour le dirigeant. Elle est aléatoire, ouverte à la connaissance temporaire. Mais elle est également dispersée, obtenue de manière accidentelle, indique Drott (2001). Cet auteur souligne trois problèmes fondamentaux liés au mécanisme d'appropriation individuel. L'information individuelle donne l'apparence fallacieuse d'être satisfait. L'information individuelle qui n'est pas en phase avec les paradigmes des bases de données ne semble ni connectable ni organisable. L'institutionnalisation de l'information individuelle exige de la part des employés une coopération et une participation généralisée.

1.2.2 Les dirigeants placent à leur main le sous-système d'acquisition d'information issu des technologies de l'information et de la communication

La recherche dans ce domaine est encore embryonnaire. La diffusion, dans les entreprises, des outils issus des technologies de l'information et de la communication, notamment d'Internet, ne date que d'une quinzaine d'années. Les dirigeants, très longtemps, ont été réticent à utiliser eux-mêmes un ordinateur ou Internet. Il s'agissait d'une part d'une question d'apprentissage. Les dirigeants, souvent, et notamment en France, n'ont pas été familiarisés au cours de leurs études avec l'utilisation des ordinateurs personnels. Il s'agit également d'une question de statut. Par le passé, il n'était pas envisageable qu'un dirigeant rédige des documents en utilisant lui-même une machine à écrire. Aujourd'hui, certains se refusent encore à utiliser un clavier d'ordinateur.

Cependant, les dirigeants âgés d'une quarantaine d'années n'hésitent pas à se servir de leur ordinateur personnel. Notamment pour rechercher de l'information. Ainsi, les dirigeants,

avant une réunion, cherchent de l'information de décision et de possibles à analyser sur Internet. Il semblerait que la relation entre le temps de la décision et la quantité d'informations auxquelles le dirigeant a accès au début d'une réunion est positive et linéaire (Paul, Stoak, 2005). Les dirigeants utilisent de plus en plus la messagerie électronique. Celle-ci joue un rôle de pivot dans la communication en entreprise (Chabin, Caprioli, Rietsch, 2006).

Conclusion du chapitre 1

La littérature montre que les dirigeants apparaissent comme les observateurs actifs, des machines à traiter l'information. Dans ce contexte, nous avons montré que l'organisation a mis en place un système d'information pour le dirigeant calqué sur le fonctionnement hiérarchique de l'entreprise. La littérature montre que ce système est incapable de fonctionner, n'est pas appréciée les restes inadaptés à la mission du dirigeant. Face à cet échec de l'organisation, le dirigeant, montre la littérature, semble systématiquement créer un système d'information personnel, le plus souvent par l'intermédiaire de relations bilatérales ou de réseaux. Ces informations sont des données de première main, des informations stimulantes. Ce système personnel produit une quantité d'informations importantes, qui se surajoutent à l'information produite par le système mis en place par l'organisation. À ce système d'information « humain » se rajoute l'utilisation des technologies de l'information, dont Internet. Au total, la littérature montre que ces informations, de type stimulus, stimulantes, déclenchent des mécanismes de prise de décision et d'action.

Validation de la proposition théorique 1

Ainsi, nous pouvons valider notre proposition théorique 1. Les dirigeants acquièrent effectivement une masse d'informations considérables en provenance de sources multiples. Certaines, en provenance de l'entreprise, sont négligées par les dirigeants. D'autres, en provenance de systèmes d'information ad hoc créée spécialement par le dirigeant, semble plus adéquates à son besoin. Ainsi, l'information multiple a donc une importance considérable pour le dirigeant. A travers cette multiplicité de sources se créé un bain d'information, une masse d'informations dans lequel baigne le dirigeant.

CHAPITRE 2

L'APPROPRIATION DE L'INFORMATION PAR LES DIRIGEANTS,

VUE PAR LA LITRERATURE

Introduction

A côté des systèmes d'acquisition de l'information, notre revue de littérature montre que l'organisation offre au dirigeant d'entreprise des systèmes d'appropriation de l'information. Il ne semble pas que cette appropriation se déroule de manière solitaire. Le dirigeant a peu d'attrance pour la solitude. Il ne réfléchit seul que pendant le temps de transports et les congés (Lauvergeon, Delpeuch, 1988).

Ainsi, cette appropriation dans l'entreprise semble relever de trois mécanismes :

- l'appropriation organisée par l'entreprise semble issue de la confrontation des trois sous-systèmes d'information traditionnel, personnel et issu des technologies de l'information,
- l'appropriation organisée par l'entreprise semble se dérouler dans des réunions,
- l'appropriation organisée par l'entreprise trouve son origine dans des discussions dans le cadre de duos.

Dans cette approche de l'appropriation de l'information, il faut prendre en compte la tension créatrice fruit, non pas de l'accumulation d'informations, mais de leurs divergences, c'est-à-dire la contradiction organisée, entre individus, des informations comme mode de traitement de ces informations. Car la contradiction permet l'appropriation des informations (Condor, 2004).

2.1 UNE CONFRONTATION ENTRE LES DEUX SOUS SYSTEMES

2.1.1 Une confrontation non-organisée

L'appropriation de l'information par le dirigeant passe d'abord, dans un premier temps par une confrontation entre les informations recueillies par le système d'information de l'entreprise, ces informations agrégées, historiques, d'une part, et d'autre part, les

informations recueillies par le dirigeant, ces informations vivantes, incertaines, de type potin et rumeur. La confrontation de l'information issue des deux types de circuits – l'institutionnel et le spécial – permet au dirigeant dans certains cas un décodage différentiel du filtre induit par la structure (Lauvergeon, Delpeuch, 1988).

Mais il peut arriver certains cas où, au contraire, l'information en provenance du système d'information de l'entreprise est privilégiée par le dirigeant, même si l'information stimulus lui permet de se diriger dans la masse d'informations produites par l'entreprise. Carlos Ghosn (Ghosn, 2005) relève cette confrontation créatrice lorsqu'il analyse le rôle de l'information factuelle comparée à celui des impressions dans une situation stratégiquement importante. « En mars 1999 je sais que l'entreprise ¹⁹ a une performance qui est très mauvaise. J'ai regardé les comptes (...). Le panorama est peu reluisant. Par ailleurs, dès lors qu'il y a négociation, vous avez à droite et à gauche des gens qui participent aux discussions avec les Japonais et qui en tirent un certain nombre d'impression. Mais d'une manière générale, cela relève plutôt d'une somme d'impressions que d'une analyse factuelle et construite. Cela repose sur des faits divers, des anecdotes et le tableau qui en ressort est très confus. Je n'y accorde pas grand crédit. A ce stade, je n'accorde d'importance qu'aux chiffres et aux résultats parce qu'ils traduisent la réalité de l'entreprise tout en sachant que, vis-à-vis des données qui nous ont été présentée, il y avait une certaine distanciation, un certain scepticisme (...) la dégradation ²⁰ saute aux yeux mais ce qui est vraiment à l'origine de cette dégradation, je l'ignore, l'impression qui ressort est très décousue. Je soupçonne des problèmes de management, de stratégie, de précision dans l'action, mais sans plus ».

Ainsi peuvent s'articuler dans l'esprit des dirigeants des données chiffrées, factuelles, obtenues au travers le système d'information de l'entreprise Et des données beaucoup plus informelles, sensibles, obtenues par le dirigeant par lui-même, au travers de ces réseaux, de ses voyages, de ses rencontres avec ses collaborateurs ou des personnalités extérieures. Finalement, le second type d'information apparaît comme des indices qui permettent aux dirigeants de mieux s'approprier l'information chiffrée, structurée, construite par le système d'information de l'entreprise.

Il semblerait que les dirigeants organisent une chaîne de production de l'information en confrontant les deux sous-systèmes d'une façon relativement organisée. Les dirigeants

¹⁹ Nissan

²⁰ De la situation de Nissan

procéderaient d'abord, avec leurs collaborateurs, par un tri préalable des informations. Ils développeraient ensuite une grille de lecture en s'attachant à certains points ou chiffres clés. Si ces données déclenchent des alertes, ils poursuivraient leur investigation. Ensuite ils auraient recours à l'expérience dans l'entreprise. Et ils auraient la possibilité d'obtenir une assistance par leurs réseaux (Bescos, 1999). Une autre procédure pourrait être suivie. Certaines sources – lecture de la presse, rapport écrit, source passive en provenance du système d'information de l'entreprise - seraient utilisées pour identifier et définir les problèmes. D'autres sources seraient ensuite sollicitées lors du processus de prise de décision par des rendez-vous, des demandes de mémo à des experts extérieurs, des téléphones et plus globalement utilisation de sources actives (Jones, Saunders, 1990).

2.1.2 La confrontation organisée par le benchmark

Les dirigeants, confronté à la globalisation, et à des expériences réussies menées avec des regards différents de par le monde, s'approprient également l'information par le biais du benchmark, c'est-à-dire de la comparaison de bonnes pratiques. Les dirigeants alors confrontant leurs expériences personnelles dans les pays visités et avec les personnalités d'autres secteurs ou d'autres mondes, d'une part, et, d'autre part, avec des études et des rapports produits par l'entreprise elle-même ou par des consultants.

Les dirigeants ont besoin d'un benchmark permanent qui suppose une confrontation au marché et aux offres des concurrents. « On cherche toujours des benchmarks, c'est un élément nouveau. On passe à une logique de comparaison constante avec les voisins (...) notre génération passe son temps à observer la concurrence en continu, quel est le produit, pourquoi ils performant, les raisons ... », dit Gérard Bayol ²¹ (in Dubois, 2008). Le dirigeant doit être à l'affût des évolutions, des nouvelles attentes des clients et des nouvelles offres des concurrents. Ce besoin de benchmark est également évoqué par Bruno Lafont ²² (in Dubois, 2008), qui l'inclut dans la notion de terrain. Pour lui, il est fondamental d'aller voir les clients et les concurrents. Il compare ces déplacement aux voyages du monarque aux marges de l'Empire : « qui sont en Chine, par exemple, les nouveaux entrepreneurs chinois pugnaces et rapides vis-à-vis desquels il faut être meilleur ? » Surveiller les pays en forte croissance et les entrepreneurs de ces pays permet à la fois de préserver ses marchés, d'améliorer son offre et de conquérir de nouveaux territoires.

²¹ Alors Président du comité de direction de DEXIA

²² Alors PDG de Lafarge

Les dirigeants doivent ainsi organiser le benchmark qui leur est utile pour mener à bien leur mission. Ainsi l'information stratégique externe joue un rôle important. Néanmoins, face à l'afflux d'information transmis il convient d'aider le dirigeant dans le recueil et le traitement de ladite information. Il semblerait que les dirigeants soient parfois aidés par des courtiers en information, même si le travail de ces spécialistes et leurs relations avec les dirigeants nécessite des axes d'amélioration dans la gestion de l'information stratégique du courtier vers le dirigeant (Maltese, Morana, 2002).

2.2 L'APPROPRIATION PAR DES RÉUNIONS

2.2.2 Les réunions : un lieu d'appropriation ?

Dans une première approche, la réunion ne semble certainement pas être un lieu d'acquisition de l'information et pas vraiment un lieu d'appropriation. Dans la plupart des entreprises, la réunion présidée par le dirigeant n'existe que pour transmettre les ordres, communiquer, contrôler. Elle n'est certainement pas un lieu de débat. (Lauvergeon, Delpeuch, 1988). Le conseil d'administration, ainsi, est plus un lieu où le dirigeant a l'occasion d'influencer les membres de son conseil. Il le fait à travers quatre vecteurs : exploiter les relations entre les gens et protéger son autorité formelle, manager les impressions et l'information (Maitlis, 2004). Ainsi, la gestion de l'information apparaît bien au menu du conseil d'administration mais plus comme une arme entre les mains du PDG que comme une pâte à travailler, à s'approprier. Et les membres du conseil d'administration semblent plus des cibles à atteindre avec une information déjà appropriée que des moyens pour permettre cette appropriation par le dirigeant.

Cependant, cette vision ne semble pas, à notre sens, parfaitement exacte. La réunion permet la synthèse de l'information et constitue une première étape d'appropriation de l'information. Dans les réunions, la création performante et réalisée non par la diversité de l'information et les perspectives des membres du groupe mais par l'habileté supérieure des groupes à converger autour d'une perspective commune (Ronson, 2004). La convergence semble ainsi une prémice de l'appropriation de l'information pour le dirigeant.

De plus, dans certaines entreprises, des techniques sont mises en œuvre pour permettre l'appropriation de l'information via des réunions. Dans ces réunions, le dirigeant organise la confrontation entre les points de vue afin de s'approprier une information stratégique. Le plus souvent il reste silencieux lors de la réunion et observe. Mais, la réunion d'appropriation n'existe que de par la volonté du dirigeant. Il s'agit de réunions particulières destinées explicitement à cette appropriation. Il ne semble pas que les réunions statutaires comme les comités exécutifs servent aux dirigeants comme lieu d'appropriation.

2.2.2 Le cas de l'Oréal

L'Oréal a institutionnalisé cette idée d'appropriation par les réunions. Cette appropriation se déroule dans deux instances explicitement désignées. Il s'agit, d'abord, de la « salle des confrontations ». C'est ici qu'un certain nombre de cadres sont invités pour discuter tout nouveau projet, que ce soit le lancement d'un produit, d'une nouvelle gamme ou un développement international. L'autre lieu est la « salle des panoramas » où dirigeants et managers réfléchissent à l'avenir de leur entreprise et de son secteur d'activité (Collin, Rouach, 2009).

2.2.3 Le cas de General Electric

L'autre technique est celle du « barbotage », mis en place par Jack Welch au sein de General Electric. « Notre équipe s'est réunie pour décider si nous passions ou non à l'étape suivante ²³. Plus de quatre heures durant, Larry Bossidy ²⁴, l'équipe projet et moi-même avons barboté dans les avantages et les inconvénients de l'acquisition. « Barboter », pour moi, n'a pas un sens négatif, c'est même un élément essentiel de la méthode GE. Vous réunissez un certain nombre de gens autour d'une table, tous rangs confondus, et tout le monde se bat avec un problème particulièrement ardu. On l'attaque sous tous les angles, on fait cracher à tout le monde ce qu'il pense, mais surtout, surtout, on s'interdit de parvenir à une conclusion immédiate (...) On va barboter un peu là-dedans : telle fût une de mes phrases favorites. Cela voulait dire se rassembler, souvent spontanément, pour se colleter avec un problème complexe. La seule condition pour être admis à cet exercice, c'était de posséder des savoir-faire – ce n'est ni une question de titres, ni de poste. Nous avons barboté dans des problèmes

²³ De l'achat envisagé de RCA

²⁴ Alors président adjoint de General Electric

de relations publiques ou d'environnement, ainsi que pour préparer l'ordre du jour de Boca²⁵ et nos grandes acquisitions. Le principe consistait à faire germer des idées neuves sans papiers, ni mémos, puis laisser reposer les conclusions une nuit entière, durant laquelle rien n'interdisait de continuer à barboter. Cette saine habitude nous a permis de prendre certaines de nos meilleures décisions. Encore fallait-il commencer par briser les réflexes hérités de la hiérarchie. Autour de la table, nous étions tous égaux et chacun se sentait totalement libre d'exprimer ses idées avec franchise et naturel » (Welch, 2001).

Signe clair que cette méthode du « barbotage » est uniquement destinée à l'appropriation de l'information par le dirigeant, c'est qu'elle s'adapte parfaitement à la psychologie de ce dirigeant et à ses propres modalités d'appropriation de l'information. « J'attendais de mes cadres qu'ils connaissent bien leur affaire et aient des réponses à apporter à mes questions. J'adorais le « conflit constructif » et étais convaincu que les débats ouverts et honnêtes étaient le moyen le plus sûr d'aboutir aux meilleures décisions. Si une idée n'était pas capable de survivre à une discussion où toute vérité était bonne à dire, le marché la tuerai de toute manière. Mon ami Larry Bossidy, ancien président adjoint de GE, dirait plus tard que nos réunions d'état-major lui rappelaient les spots télévisés de la bière Miller Lite : elles étaient tout aussi animée, tapageuses et débridées (...) les gens qui ne parvenaient pas à s'adapter à cet environnement très informel et entrepreneurial partaient, d'eux-mêmes ou non » (Welch, 2001).

2.3 LA CONFRONTATION ORGANISEE VIA DES DUOS

Certains dirigeants privilégient la confrontation d'homme à homme, la confrontation via des duos pour s'approprier l'information.

2.3.1 La confrontation des duos institutionnalisés

La confrontation institutionnalisée des duos est certainement la méthode la plus fréquente et aussi la plus productive. L'entreprise répondrait à complexité grandissante du monde à laquelle elle doit faire face, résultant d'une internationalisation de plus en plus importante, via la modification de sa structure de gouvernance avec la séparation entre la fonction de Président et celle de Directeur général (Carpenter, 1998). Le traitement de l'information est

²⁵ La réunion officielle annuelle de General Electric

amélioré et, avec lui, les performances de l'entreprise, lorsque l'organisation est dirigée par un couple CEO-COO (Marcel, 2009). Ainsi, alors que le Président traite des informations stratégiques de très long terme, surveille les évolutions lentes, de son côté, le Directeur général s'occupe des informations de court terme. Ils peuvent se retrouver pour confronter les données recueillies chacun de son côté et permettre de se les approprier mutuellement.

Ces duos semblent d'ailleurs bien fonctionner et permettent une répartition intéressante des responsabilités d'appropriation de l'information. « Depuis trois ans, j'ai la chance d'avoir un directeur général exécutif, Guillaume Pepy, avec qui j'entretiens une vraie relation de confiance. Nous avons copié le modèle Spinetta-Gourgeon à Air France, après être allé les rencontrer. Autrefois, à la SNCF, président et DG étaient nommé indépendamment l'un de l'autre, ce qui créait tensions et conflits. Avec Guillaume Pépy, d'une certaine manière, nous nous sommes choisis. Pour ne pas être isolé, il faut sortir de son bureau, aller écouter, discuter avec des gens », affirme Louis Gallois ²⁶ (in Basso, Blondel, 2006). Ceci semble suggérer que tout se joue, dans le couple Président-Directeur général sous l'aspect psychologique. Il faut que les dirigeants s'entendent bien, soit sur la même longueur d'onde, puissent développer des systèmes d'appropriation en correspondance, quasi identiques, ou, tout au moins, pouvant aisément communiquer entre eux.

2.3.2 La confrontation des duos via le mentoring

Le dirigeant peut également se choisir une personne à l'extérieur de l'entreprise avec qui former un duo afin de pouvoir se livrer à une appropriation commune. Cependant, la littérature semble relativement muette sur ce point. En effet, les dirigeants sembleraient ne pas accepter d'évoquer leurs relations avec un coach ou un mentor. Craindraient-ils d'afficher ainsi une certaine faiblesse ? Qu'ils ne sont pas les seuls maîtres de leur destinée, qu'ils sont sous influence ? Deux seuls dirigeants, selon notre recherche, évoquent cette situation de mentoring.

Il s'agit d'abord de Louis Gallois, alors président de la SNCF. « Je me suis dit qu'il était utile que j'échange avec des gens qui avaient une expérience industrielle. J'ai choisi Louis Schweitzer quant j'étais à la SNECMA, puis Serge Tchuruk à l'Aérospatiale. Nous déjeunions ensemble quatre à cinq fois par an : je leur exposais mes affaires et ils me

²⁶ Alors Président de la SNCF

donnaient leurs visions. J'en ai tiré beaucoup de bénéfiques » (in Basso, Blondel, 2006). Ici, le dirigeant de l'entreprise publique souligne que cette relation d'appropriation via la confrontation des duos se déroule avec un alter ego situé au même niveau de responsabilité, et avec quasiment la même histoire professionnelle et de formation. Le président de la SNCF Gallois se confronte au président de Renault Schweitzer et au président d'Alcatel Tchuruk. Le polytechnicien Gallois parle avec le polytechnicien Tchuruk. L'ancien directeur de cabinet du ministre de l'industrie Gallois échange avec l'ancien directeur de cabinet du Premier ministre Schweitzer. Ces rencontres restent du registre de l'informel. On pourrait presque dire qu'elles relèvent du réseau d'amitiés. La seule différence est que Louis Gallois se place explicitement dans une démarche d'appropriation de l'information structurée en tête-à-tête.

Le second dirigeant à évoquer cette démarche d'appropriation de l'information par du mentoring est Jack Welch. Au printemps 1999, explique-t-il, il engage le groupe General Electric dans le virage Internet. Il se choisit alors deux mentors de moins de trente ans, supposés imprégnés de ces nouvelles technologies, et il travaille avec eux au moins trois ou quatre heures par semaine. L'objectif étant de bien lui faire ressentir les tenants et les aboutissants de ce nouveau média qui va révolutionner, selon lui, le modèle économique du groupe. Il applique cette méthode du mentoring à l'ensemble du groupe et même à la Direction générale. « Nous avons même recruté un mentor pour le Conseil d'administration. En octobre 1999, j'ai en effet demandé à Scott McNealy PDG de Sun Microsystems de devenir administrateur de GE. Son rôle consistait à nous pousser à penser autrement » (Welch, 2001).

Conclusion du chapitre 2

Nous venons de montrer, dans notre revue de la littérature, comment l'organisation créait des outils permettant au dirigeant de s'approprier l'information. Il s'agit, d'une part, de confrontation entre, d'une part, les systèmes d'acquisition d'information mise en place par l'entreprise et, d'autre part, les systèmes d'acquisition d'informations créées ex nihilo par le dirigeant. Il s'agit également d'une confrontation organisée par des mécanismes de benchmark. Par ailleurs, la revue de littérature que nous venons d'effectuer montre que l'organisation met en place des procédures d'appropriation l'information via les réunions. Enfin, l'organisation peut mettre en place des mécanismes d'appropriation d'informations via la confrontation du dirigeant avec une autre personne. Qu'il s'agisse du rôle du président face

au directeur général, système de direction d'entreprise à deux têtes que la plupart des grands groupements internationaux ont désormais instaurés, ou d'une relation entre un dirigeant et un mentor.

Complément aux propositions théoriques 1 et 2

Notre revue de la littérature nous a permis de valider notre proposition théorique 1 qui consiste à dire que les dirigeants acquièrent une masse d'information considérable en provenance de sources multiples afin de se créer et se plonger dans un bain d'information.

Mais, alors que notre proposition théorique 1 s'attachait à décrire l'acquisition de l'information à travers des mécanismes managériaux, la revue de littérature que nous venons d'effectuer dans ce chapitre 2 montre que des mécanismes d'appropriation de l'information émergent dans l'organisation.

Nous devons donc modifier notre proposition théorique 1 en indiquant que, via l'organisation, les dirigeants non seulement acquièrent de l'information mais également, dans une certaine mesure, se l'approprient. Il semble donc bien que, dans une première approximation, l'appropriation la formation par le dirigeant d'entreprise s'organise, dans l'entreprise, au travers des chocs entre une information de base et des informations nouvelles.

Nous devons également modifier notre proposition théorique 2. La proposition théorique 2, tel que nous l'avions posé, indique que les dirigeants s'approprient l'information à travers des schèmes organisés en un système de croyance. Nous devons ajouter que cette appropriation via les chaînes est précédée, comme si se dérouler un tri de l'information, par une appropriation préalable via les systèmes mis en place par l'entreprise.

Conclusion de la première sous-partie

Si notre recherche autour de l'acquisition d'informations semble aboutie, en revanche, la question de l'appropriation de l'information ne semble pas complètement résolue. Les outils, les techniques, les procédures que l'organisation fournit à son dirigeant pour acquérir de l'information n'expliquent pas totalement la manière dont le dirigeant s'approprie l'information. Notre recherche ne parvient pas à répondre à cette question que nous nous sommes posés : comment les dirigeants d'entreprise s'approprient cette information ?

La littérature managériale ne parvient pas à analyser correctement l'appropriation de l'information par les dirigeants entreprises parce qu'elle se situe uniquement dans son objet c'est-à-dire le management de l'entreprise la confrontation entre les informations reçues par le dirigeant est celle construite par le système d'information de l'entreprise ou bien dans la confrontation entre le dirigeant et ses pairs. En revanche, elle ne parvient pas à pénétrer au cœur du système d'appropriation d'information du dirigeant, c'est-à-dire son mode de fonctionnement interne, son cerveau.

SECONDE SOUS-PARTIE
LE DIRIGEANT COMME HOMME

Introduction de la seconde sous-partie

Nous allons tenter de compléter notre connaissance de l'appropriation de l'information par les dirigeants d'entreprise, non résolue encore après l'examen de la littérature concernant l'acquisition et l'appropriation de l'information via les procédures mises en place dans l'organisation. Nous allons donc procéder à une revue de littérature en nous appuyant sur la seconde perspective posée par Vaujany qui complète sa théorie de l'appropriation. A côté de la perspective socio-politique, il pose en effet une perspective psycho-cognitive. Dans ce cadre, l'appropriation est un processus psycho-cognitif, individuel ou collectif, qui s'inscrit dans la durée. Dans ce cadre-là, sont pris en compte la régulation autonome, d'une part, et la régulation conjointe, qui synthétise régulation autonome et régulation de contrôle.

Nous allons donc compléter notre revue de littérature afin d'approcher les mécanismes d'appropriation de l'information par les dirigeants d'entreprise, qui sont, au premier chef, des individus, construits de chair, de sang, de passé et de futur. Nous allons passer en revue dans un **premier chapitre** les théories du traitement de l'information qui permettront d'analyser le rôle de la mémoire et de la circulation des flux d'information.

Nous nous attarderons ensuite plus longuement sur les théories de la cognition. En effet, la structure cognitive du sujet joue un rôle déterminant dans la perception qu'il a de la réalité extérieure et du diagnostic qu'il pose sur une situation problématique (Dearborn, Simon, 1958). Or, le processus d'appropriation est fonction de son comportement intellectuel, humain, social d'un individu. Nous passerons en revue, dans **un deuxième chapitre**, le rôle des schèmes et des systèmes de croyances dans l'appropriation de l'information. Mais le comportement de l'homme est, d'autre part, fonction de son environnement. Il dépend d'abord de l'état externe de cet environnement et, ensuite, des pressions qui émanent des sous-groupes et affecte les objectifs des individus qui s'identifient au groupe (Simon, Marsch, 1958). Nous verrons alors dans **un troisième chapitre** le rôle des biais cognitifs qui pilotent, nous semble-t-il, l'appropriation de l'information.

Nous pousserons, dans **un quatrième chapitre**, avec l'aide de la théorie de la construction de sens de Weick, cette analyse des biais afin de vérifier comment l'individu, en créant un monde mental, peut faciliter son appropriation d'une information de plus en plus considérable. Dans **un cinquième chapitre**, nous mettrons en valeur le rôle des émotions, et singulièrement celui de l'intuition, dans le traitement de l'information avec notamment la possibilité de créer un processus d'information pour la prospective. Enfin, dans **un sixième chapitre**, nous verrons comment l'information, par le processus d'appropriation, crée de l'information.

CHAPITRE 3

LES THEORIES DU TRAITEMENT DE L'INFORMATION PERMETTENT DE POSER LES BASES DE L'APPROPRIATION DE L'INFORMATION

Introduction

Les théories du traitement de l'information nous permettront de construire une approximation de l'appropriation de l'information par les dirigeants d'entreprise, à travers, d'une part, la circulation des flux d'information et, d'autre part, la constitution de stocks d'informations. En effet, l'esprit peut être décrit comme un système de traitement de l'information et le comportement humain est une conséquence de ce processus (Bourne, Dominowski, Loftus, 1979).

3.1 LES FLUX D'INFORMATION

Les flux d'information circulent de l'émetteur aux récepteurs mais également, dans une logique de feed-back, du récepteur à l'émetteur dans certaines conditions.

3.1.1 De l'émetteur au récepteur

3.1.1.1 le système

La connaissance du système de transmission de l'information nous est nécessaire pour tenter d'appréhender les mécanismes de l'appropriation de l'information.

Le système d'information comprend deux sous-systèmes :

- 1- l'information elle-même,
- 2- les éléments qui concourent à sa transmission.

1- l'information

Elle est, selon la théorie de l'information (Shannon, Weaver, 1949), un concept rassemblant inséparablement trois composantes :

- d'abord, les signes, la composante syntaxique de l'information,

- ensuite, les significations, soit les signifiés ou les composantes sémantiques,
- enfin, les actions contextuelles suscitées par la réception de ce signe susceptible de prendre des significations différentes – et parfois imprévue par l'émetteur – selon les contextes de réception, c'est-à-dire le signifiant.

Ainsi, l'appropriation de l'information passe par l'intégration par le dirigeant de ces trois composantes. Le dirigeant doit s'approprier tant le signe que le signifié et le signifiant.

2- Le système d'information comprend cinq éléments qui permettent de transmettre cette information :

- la source d'information, d'où provient le message.
- le transmetteur, c'est-à-dire de l'émetteur, qui code le message en signaux pour qu'il soit transmissible.
- le canal, ou support matériel qui transmet des messages.
- le récepteur qui décode les signaux afin de construire le message qui avait été codé.
- le destinataire

Émetteur et récepteur affiche un répertoire commun, un code qui contient les catégories de signaux utilisables. Ainsi, le message codé est transmis, de l'émetteur récepteur, à travers le canal, sous forme de signaux. La multiplicité des intervenants introduits des difficultés de transmission de l'information supplémentaires qui gênent l'appropriation.

3.1.1.2 Bruits et redondance

En effet, entre l'émetteur et le récepteur, s'introduisent des bruits. Dans son cheminement, l'information rencontre des bruits. Le bruit est constitué par des perturbations aléatoires de toutes sortes qui surgissent dans le canal de transmission et tendent à brouiller le message. Le problème de la dégradation de l'information par le bruit est donc un problème inhérent à sa communication (Shannon, Weaver, 1949). Le bruit apparent peut être un signal, comme des applaudissements. Il peut être également un bruit, par exemple une voix qui se surajoute dans une communication téléphonique. D'évidence, les bruits gênent l'appropriation de l'information.

Afin de combattre les effets du bruit, des redondances sont introduites dans le message. Le nombre de signes est augmenté sans que soit accrue la quantité d'informations transmises. Une redondance est tout ce qui apparaît dans le message en surplus. La redondance est donc coûteuse.

De ces postulats, on peut tirer certaines conséquences :

- Moins le récepteur connaît les informations véhiculées avant que celle-ci ne lui parvienne, plus le message est riche.
- Plus le message est original, plus il faut de données pour éliminer l'incertitude du message.
- Moins on utilise de signaux pour une même quantité d'information originale, moins le coût de la communication sera élevé.
- Plus on veut accroître la quantité d'information d'un message plus il faut allonger la durée de communication.
- Plus il y a de bruit, de perturbations, c'est-à-dire du désordre, plus le message tend à être brouillé.
- Le bruit est d'autant plus important que l'écart, qu'il soit spatial, temporel, linguistique, psychologique, sociologiques, culturel, est grand entre l'émetteur et le récepteur (Bertalanffy, 1973).

Si nous transférons cette analyse à la sphère dirigeante cela veut dire que le dirigeant doit obtenir de l'information de personnes qui possèdent les mêmes codes que lui donc être proche de lui. Ce qui veut dire pour le dirigeant qu'il doit dupliquer les vérifier les informations originales sinon il échoue à les comprendre d'où le fait que des dirigeants ne saisissent pas n'arrivent pas à s'approprier pas des données nouvelles qui leur parviennent et mettent en cause leurs systèmes de pensée les plus profonds. Les dirigeants feront plus attention aux informations venant de proches ou de leur milieu car elles leur « coûtent » moins cher en temps d'appropriation.

Nous pourrions également en déduire que les informations de première main que recherche le dirigeant, des informations nouvelles, incertaines, doivent être confirmées et reconfirmées, doivent subir un traitement chargé de redondance pour être appropriées par le dirigeant. Le dirigeant doit ainsi se plonger dans ce bain pour multiplier les redondances afin de supprimer les bruits

inhérents à une information nouvelle, comme nous le postulons dans notre propositions théorique 1.

Ainsi, les facteurs qui influencent chacun des processus d'appropriation d'information sont cognitifs, affectifs et émotionnel (Choo, 2010). L'utilisation d'une source dépend du temps et des efforts physiques et intellectuels nécessaire pour la localiser, la contacter et interagir avec elle. Cela exige également des efforts psychologiques pour se familiariser avec cette source. A cette fin, les individus évitent d'utiliser des informations qui susciteront des émotions fortes ou négatives chez les autres ou en eux-mêmes. Enfin, un groupe a tendance à rejeter les informations nouvelles provenant de l'extérieur, des informations trop coûteuses à acquérir car trop chargée de bruit.

Nous postulons que le dirigeant devra accomplir un effort sur soi-même pour acquérir des informations nouvelles et échapper au syndrome du « pas-inventé-ici ». La théorie de l'information permet de poser les premiers indices des biais qui affectent le traitement de l'information par les individus et que nous étudierons plus loin.

3.1.2 Le feed-back

Le flux d'information ne circule pas simplement de l'émetteur aux récepteurs. La communication fonctionne dans les deux sens, dans un aller-retour appelé boucle de rétroactions, boucle informationnelle ou boucle de feed-back dans laquelle le récepteur devient informateur. Le feed-back intervient alors sur le sens du message (Wiener, 1962).

- Il y aurait un feed-back négatif qui aurait des effets stabilisateurs. Il maintient l'équilibre du système par son rôle régulateur. Pour cela, la correction opérée par le système va dans le sens inverse des données qu'il reçoit.
- Il y aurait, par ailleurs, un feed-back positif avec des effets cumulatifs, c'est-à-dire un effet boule de neige, des réactions en chaîne. Ce feed-back positif auraient deux aspects :
 - o Il y aurait un feed-back cumulatif cyclique qui fait évoluer une situation spirale. Les signaux qui sortent et retourna l'entrée s'ajoutent aux données fabriquées par le système.

- Il y aurait un feed-back cumulatif didactique. Celui-ci renvoie vers la mémoire de la source des informations qui résultent des effets du message. Cela peut permettre aux destinataires de concevoir une nouvelle stratégie.

Ainsi, l'environnement influence le système qui agit sur l'environnement dans à un enrichissement croissant. Dans la démarche d'appropriation, l'environnement informationnel du dirigeant influencerait ce dirigeant, lequel, à son tour, influencerait son environnement informationnel.

3.2 LES STOCKS D'INFORMATION

Les théories du traitement de l'information soulignent comment cette information est stockée dans la mémoire afin d'être utilisée plus tard. En quelque sorte, ces théories affirment que l'information stockée dans la mémoire facilite l'appropriation de nouvelles informations. En ce sens, cette mémoire stockée, cette mémoire cristallisée, est un outil essentiel d'appropriation de l'information. Deux théories vont nous permettre de décrire comment cette mémoire se constitue et fonctionne pour traiter et donc, à terme, s'approprier l'information. Il s'agit, d'une part, de la théorie de la perception sociale et, d'autre part, de la théorie du traitement de l'information.

3.2.1 La théorie de la perception sociale

Cette théorie décrit comment les gens codent l'information et l'utilisent. Le codage de l'information consiste en l'articulation des connaissances tacites et leur conversion en messages pouvant être traitée ensuite comme de l'information. Ainsi, la codification des connaissances et des savoirs facilite grandement de nombreuses opérations ayant trait à la gestion des savoirs, comme des transferts et des échanges, des stockages et des accès à l'information. Selon Le Moigne (1998), le processus de codification des savoirs et des connaissances possède trois aspects. Le premier est un aspect de création du message. Le message est le résultat final du processus qui sera mémorisé, communiqué ou utilisé comme norme de qualité ou comme objet de transaction. La codification est donc un processus de création de message. Il exprime ainsi une connaissance préexistante qui pourra ensuite être traitée comme de l'information. Il exige des outils et des techniques, comme l'écriture.

Le deuxième aspect est un aspect de création de modèle. Toute codification suppose un travail de création de modèle sur la connaissance tacite. Il faut analyser la connaissance, la décomposer en microéléments, voire la recomposer pour pouvoir l'explicitier. La codification est donc un travail de création et pas seulement de transfert. Deux formes principales de modélisation peuvent être évoquées : soit la construction de séquences de comportement de type machinal, soit la mise en théorie de pratiques apprises qui trouvent un formalisme permettant de les décrire et de les généraliser. C'est bien l'aspect de modélisation qui explique pourquoi la base de connaissance codifiée ne recouvre jamais fidèlement la base de connaissances tacites qu'elle a pour objet de remplacer.

Enfin, le troisième aspect est un aspect de création et de développement de langage. Quelquefois, un langage naturel ou tout autre langage déjà existant, qu'il soit symbolique ou numérique, suffisent. Souvent, il faut créer de nouveaux éléments dans le cadre d'un langage existant ou produire un langage de toute pièce.

Ainsi, toute appropriation de l'information semble débiter par une codification des connaissances tacites afin de permettre une appropriation ultérieure de l'information nouvelle. La codification permet de placer sa mémoire en dehors de soi-même et donc d'économiser des ressources cognitives.

3.2.2 La théorie du traitement de l'information

Ce codage préalable permet le transfert de l'information de la mémoire de court terme à la mémoire de long terme (Lord, 1985). C'est une étape essentielle de l'appropriation d'information.

3.2.2.1 Mémoire de court terme, mémoire de long terme

La théorie du traitement de l'information décrit l'organisation de l'information dans la mémoire. La mémoire humaine est partagée en deux : la mémoire de court terme et la mémoire de long terme.

3.2.2.1.1 La mémoire de court terme

La mémoire de court terme est une mémoire à faible capacité de stockage, Elle est elle-même partagée en deux. D'une part, la mémoire de très court terme. Les humains disposent d'une mémoire sensorielle à très court terme destinée à traiter les informations visuelles. Nous disposons également d'une mémoire conceptuelle de très court terme qui préserve l'information pour moins d'une seconde. Elle retient les informations symboliques produites en faisant coïncider information sensorielle des concepts appropriés.

Les humains disposent également d'une mémoire à court terme dotée d'une capacité limitée de stockage. Elle ne peut conserver que six à sept morceaux d'information pour 20 secondes, par exemple un numéro de téléphone (Potter, 1990).

3.2.2.1.2 La mémoire de long terme

Les individus disposent d'une mémoire de long terme dont le contenu dépend des informations passées au travers de la mémoire tampon de court terme (Potter, 1990). La mémoire de long terme parvient à stocker de grandes quantités d'informations. Mais nous ne pouvons retrouver toutes informations stockées dans la mémoire de long terme (Tulving, Thomson, 1973).

3.2.2.2 Les processus de traitement de l'information

3.2.2.2.1 Le traitement contrôlé

Le traitement de l'information peut être contrôlé par la mémoire. Alors que les informations stockées dans la mémoire de long terme sont traitées par la mémoire de court terme. Les deux mémoires correspondent pour traiter l'information. Des routines préexistent, qui sont stockées dans la mémoire de long terme, mais doivent être activé et exécuté par des informations contenues dans la mémoire de court terme, la mémoire opérationnelle (Lachman, Butterfield, 1979). Autrement dit, la mémoire de long terme est un stock. La mémoire de court terme un moteur ou un flux. La seconde est nécessaire pour activer la première.

Cependant, certains soutiennent que les principes de rationalité (logique, probabilité...) sont rarement suivies car il nous demanderait de mettre en œuvre des processus contrôlés très coûteux en attention et en mémoire (Levy, 1990). Il est ainsi beaucoup plus économique de faire appel aux schémas tout fait de notre mémoire à long terme. Ce que nous avons retenu de nos expériences antérieures pensent pour nous. Ce qui suggère que l'individu aurait des difficultés à traiter des informations radicalement nouvelles car il se réfère systématiquement aux situations passées.

3.2.2.2 Le traitement automatique

Il semblerait que l'homme ne peut procéder à de multiples stimuli informationnels simultanément de manière contrôlée par lui. Alors, ces multiples stimuli peuvent être réalisés de manière automatique. Or, le traitement automatique est très dépendant des programmes préexistants qui se trouvent dans la mémoire de long terme. (Schiffrin, Schneider, 1977). Mais nous possédons des mécanismes cognitifs simplifiés qui permettent d'aider à organiser l'information. Ces mécanismes simplifiés tiennent dans des formats plus facilement stockables et utilisables. Ces mécanismes dépendent des structures de connaissance qui se trouve dans la mémoire de long terme et sont développés par l'expérience dans des domaines particuliers (Galambos, Ableson, Black, 1986). Une fois activés les schémas, modèles et associations de la mémoire à long terme, nous déclenchons un certain nombre de procédures de traitement de l'information rapides. Celles-ci donnent des résultats corrects, la plupart du temps, mais parfois ils peuvent se révéler faux.

La contribution relative des processus automatiques et contrôlés dépend de la nature de la tâche et du moment de l'expérience dans un contexte spécifique (Ackerman, 1987).

3.3 DES BIAIS DANS LE TRAITEMENT DE L'INFORMATION

Ainsi, selon les théories du traitement de l'information, les capacités limitées de la mémoire humaine – et donc des dirigeants – impliquent le déclenchement de procédures automatiques de traitement de l'information qui peuvent conduire à des résultats faux. Ainsi, ces procédures automatiques conduisent à certains biais dans le traitement de l'information.

3.3.1 : Des dispositifs permettent d'accroître la puissance des mémoires et de se tourner vers le passé

3.3.1.1 Les structures de connaissance

La mémoire de long terme contient des structures de connaissances qui autorisent les individus à sélectionner, interpréter, simplifier et intégrer l'information en provenance de leur environnement. Ces caractéristiques permettent d'aider à dépasser les limites cognitives habituelles du traitement de l'information.

3.3.1.2 Les structures de connaissances conduisent à se référer au passé

L'utilisation des schémas contenus dans la mémoire de long terme nous permet de placer plus d'informations dans la mémoire à court terme (Lord, Maher, 1991). Concrètement, les individus établissent des collections organisées de catégories, lesquelles sont mise en relation en fonction de leur similarité ou dissimilarités par rapport à des abstractions ou des prototypes de catégories de membres (Rosch, 1978). Par exemple, la catégorie « meubles » comprend des sous-catégories « sièges » et une sous-catégorie « tables » qui, elles-mêmes, regroupent différentes autres catégories. L'étiquette initialement attachée à une abstraction, à un stimulus, qu'il soit objet, personne ou événement, guide le traitement des informations suivantes (Srull, Wyer, 1989). Ces schémas seraient autant de fiches mentales sur les situations, les objets et les concepts qui nous sont utiles dans la vie courante. Notre vision du monde est inscrite dans notre mémoire de long terme (Levy, 1990). Ces méthodes de long terme qui permettent un traitement rapide de l'information agissent automatiquement et mobilisent très peu de mémoire de court terme. Ainsi, au lieu de prendre en compte toutes les données d'un problème, nous avons tendance à ne retenir que les plus attirantes ou celles qui coïncident avec des situations que nous avons l'habitude de traiter (Levy, 1990). La faible capacité de notre mémoire de court terme nous conduit à nous référer systématiquement au passé (c'est-à-dire aux informations contenues dans la mémoire de long terme) pour analyser les situations nouvelles.

3.3.2 Trois modèles pour trier l'information

Les théories du traitement de l'information permettent de construire trois modèles qui présentent différentes perspectives de traitement de l'information.

3.3.2.1 Le modèle rationnel

Pour les tenants du modèle rationnel, les individus disposent de capacités illimitées à identifier des alternatives et combiner des informations d'une manière objectivement rationnelle. Le modèle rationnel affirme que les gens peuvent accéder simultanément aux informations contenues dans la mémoire de long terme et les combiner de manière optimale afin de choisir l'alternative la plus désirable. Mais cela suppose que les individus disposent d'une capacité de mémoire de court terme extensive et des algorithmes de traitement performant dans la mémoire de long terme (Kelley, 1973). Ce qui n'est pas totalement prouvé.

3.3.2.2 Le modèle expert

Les experts, spécialiste d'un domaine, disposent d'une capacité de mémoire limitée mais ils traitent l'information en la mettant en relation avec des structures générales de connaissance extrêmement importantes dont ils disposent. De plus, leurs connaissances sont parfaitement bien organisées de par leur expertise. Ces structures sont caractérisées par un domaine spécifique de contenu. Les experts disposent donc d'excellentes capacités à traiter l'information mais dans des domaines très spécifiques (Chi, Glaser, Farr, 1988). A l'évidence, les dirigeants ne figurent pas dans la catégorie des experts. Ce sont des généralistes. Ce modèle ne peut leur être appliqué.

3.3.2.3 Le modèle cybernétique

Ce modèle, plus dynamique, l'interprétation des informations sociales passées est mélangée avec des activités futures planifiées (Hastie, Park, 1986). Ce modèle ne correspond cependant pas au travail du dirigeant qui ne peut disposer d'activités futures planifiées. De plus, ce modèle cybernétique est plus utile dans des domaines étroits, tel celui d'un manager ou d'un expert (Lord, Maher, 1991).

Conclusion du chapitre 3

La revue de littérature que nous venons d'effectuer montre bien le rôle des mémoires de court terme et de long terme dans l'appropriation de l'information par les dirigeants d'entreprise la recherche montre que le traitement de l'information peut être effectué de manière extrêmement rapide à l'aide d'un des mécanismes simplifiés, dépendant des programmes préexistants qui se trouvent dans la mémoire de long terme. Ces mécanismes simplifiés dépendants des structures de connaissances qui se trouvent dans la mémoire de long terme et sont développés par l'expérience dans des domaines particuliers. Ces traitements automatiques donnent des résultats corrects la plupart du temps mais peuvent également se révéler faux.

Validation de la proposition théorique 3

Nous avons proposé de montrer le rôle des mémoires de court et de long terme, et de leur conjugaison, dans l'appropriation de l'information, notamment dans la préparation de cette appropriation.

La revue de littérature à laquelle nous nous sommes livrés, permet de répondre à la question qui se pose sur l'origine de l'appropriation extrêmement rapide de l'information par les dirigeants d'entreprise. Ce mécanisme d'appropriation rapide trouve son origine dans l'expérience, les connaissances accumulées par les dirigeants d'entreprise. Cette revue de littérature nous permet ainsi de valider notre proposition théorique 3.

Cependant, notre revue de littérature nous conduit à modifier notre proposition théorique 3 en mettant en relief le rôle des flux d'information.

Modification de la proposition théorique 3

Deux éléments relevés par la littérature nous semblent essentiels. D'une part, le rôle des bruits et de la redondance. D'autre part, le rôle du feed-back.

La recherche met en évidence le rôle des **bruits et de la redondance**. Plus le message est original, plus il faut de données pour éliminer l'incertitude du message. Or, les dirigeants d'entreprise ne traitent que de messages originaux, d'informations de première main, les routines étant du ressort des échelons inférieurs. Aussi, les messages destinés aux dirigeants doivent être répétés à de multiples reprises hors éliminer les bruits, doivent faire laisser de multiples redondances.

Ainsi, nous pouvons affirmer que les informations de première main que recherche le dirigeant, ces informations nouvelles, incertaines, doivent être confirmées et reconfirmées. Nous postulons que c'est l'objectif de la multiplicité des informations adressées aux dirigeants par les systèmes de l'organisation et les systèmes mis en place par le dirigeant, lui-même, que de confirmer et reconfirmer les messages originaux que doivent traiter les dirigeants. Nous postulons également que, comme le dirigeant reçoit en permanence des informations nouvelles et originales, la confirmation et reconfirmation – la redondance – doit être permanente. Le dirigeant doit baigner dans un système de confirmation et reconfirmation des informations. Ainsi, le bain d'information, c'est-à-dire la masse d'informations que reçoit le dirigeant, lui est indispensable pour confirmer ou confirmer en permanence les informations nouvelles et originales reçues

Notre revue de littérature met également en évidence le rôle du **feed-back** et, notamment, du feed-back cumulatif didactique qui renvoie vers la mémoire de la source des informations qui résulte des effets du message. La mémoire est alimentée en permanence par des informations qui résultent des effets du message reçu. Nous postulons que le mécanisme d'information des dirigeants relève du mécanisme du feed-back cumulatif didactique. Celui-ci vaut un rôle dans l'appropriation de l'information dans la mesure où la mémoire informationnelle serait modifiée par les messages reçus. Nous proposons de montrer que les systèmes d'appropriation de l'information peuvent ainsi être modifiés par les informations reçues.

CHAPITRE 4

CROYANCES ET SCHEMES

Introduction

Malgré leur apport essentiel dans la construction de notre démarche, les théories du traitement de l'information ne semblent pas répondre parfaitement à la problématique de l'appropriation d'information par un dirigeant. Plus globalement, les théories de l'information ne parviennent pas totalement à décrire comment le dirigeant s'approprie l'information. Elles ne s'intéressent qu'au traitement de l'information et ne prennent pas en compte l'ensemble du processus d'appropriation. Or, l'existence d'un tel processus requiert souvent de l'utilisateur potentiel un travail complexe de maturation, d'adaptation aux besoins précis, présents et futurs de l'intéressé (Petit, 1998). Aussi, pour parvenir à l'appréhender complètement, nous devons entrer plus avant dans le processus cognitif de l'individu en mettant en évidence ses procédures d'appropriation de l'information inscrites dans son cerveau, c'est-à-dire, dans une première approche, ces perceptions, puis, de manière plus profonde, ses schèmes et ses systèmes de croyance qui jouent un rôle central dans l'appropriation de l'information. Ces croyances qui peuvent, dans une certaine mesure, se modifier.

4.1 LES PERCEPTIONS

4.1.1 Les perceptions

4.1.1.1 Que sont les perceptions

4.1.1.1.1 Définition des perceptions

La perception est manière dont nous utilisons les informations de l'environnement et dont nous les transformons pour construire une représentation de la réalité (Bagot, 1966). La perception désigne l'ensemble des procédures qui nous permettent de prendre connaissance de notre monde environnant et de construire nos propres représentations mentales de ce monde. Etudier la perception revient à s'interroger sur la façon dont nous utiliserons les informations de l'environnement et dont nous les transformons pour construire nos représentations (Bagot, 1996). Ainsi, l'analyse des perceptions reviendrait à déterminer le

processus d'appropriation. La perception de l'environnement serait qu'une activité permanente tellement aisée et évidente qu'il semble naturel de penser que le monde est tel que nous le percevons (Bagot, 1996). Un processus à ce point simple que le dirigeant ne s'en rend pas compte lorsqu'il l'utilise.

4.1.1.1.2 les analyses des perceptions

4.1.1.1.2.1 Les analyses dépassées

4.1.1.1.2.1.1 Le structuralisme

La première de ces théories de la perception, aujourd'hui dépassée, mais que nous tenons à signaler car elle a permis de poser les bases de théories aujourd'hui efficaces, est celle du structuralisme, que l'on a aussi appelé l'empirisme ou l'élémentarisme. Cette théorie postule que la perception d'un objet d'attention est le résultat de l'addition de nombreuses sensations élémentaires. Les ensembles de ces éléments simples s'organisent ensuite dans des tout structurés et fonctionnels. La perception finale repose sur la structure de ces associations pour laquelle le rôle de l'expérience et de l'apprentissage est essentiel. Il semblerait aujourd'hui que cette théorie de décomposition ne reflète pas exactement le fonctionnement de l'esprit humain.

4.1.1.1.2.1.2 Le behaviourisme

Dans la théorie behavioriste, les phénomènes psychologiques peuvent s'expliquer à partir de comportement réflexe de type stimulus-réponse. L'environnement agit sur l'individu. Selon cette théorie seule une stricte étude du comportement permet des observations directes et quantifiables enfin débarrassées du contenu psychique de toute entité mentale mystérieuse comme la pensée, l'imagination, le désir ou les intentions. Il suffit d'étudier les comportements les plus élémentaires et les combiner pour donner naissance aux conduites les plus complexes. Dans cette théorie, l'individu est assimilé à une boîte noire. C'est pour cela que cette théorie ne nous satisfait pas dans la mesure où elle ne nous permet pas d'accéder à la connaissance du processus d'appropriation de l'information.

4.1.1.1.2.2 Les analyses sur lesquelles nous pouvons nous appuyer

4.1.1.1.2.2.1 Piaget et le constructivisme

Pour Piaget (1936, 1964, 1975), qui sera suivi, sur ce point, par l'école de Palo Alto, la perception est le résultat d'une construction de l'individu à partir de données issues de l'observation active du stimulus, apportée par l'information. Le sujet combine les données pour construire une représentation mentale, une carte mentale. La connaissance de l'individu n'est pas une simple copie de la réalité mais une reconstruction. Piaget souligne l'influence de l'hérédité et du milieu sur les processus cognitifs. Il mettra en évidence le rôle des schèmes, instruments mentaux, organisateur de l'action, de la perception et du souvenir, que nous retrouverons plus loin.

4.1.1.1.2.2.2 Neisser et l'approche cognitive

Neisser (1967), de son côté, affirme que la perception est le résultat de l'ensemble des opérations mentales qui permettent de donner une signification aux entrées sensorielles. Il s'agit donc d'une opération de traitement de l'information. Nous pourrions presque affirmer qu'il s'agit d'une opération d'appropriation de l'information. La perception est décomposable en plusieurs étapes, chacune d'elles correspondant à une opération de traitement spécifique. Il insiste sur le fait que certaines de ces opérations peuvent s'opérer en parallèle et que toutes ne sont pas obligatoirement activées. Pour Neisser, Cette opération de traitement se découpe en deux étapes essentielles.

Dans la première, l'étape initiale, règne le stimulus. La stimulation neuronale suffit à traiter l'information acquise. Le traitement de l'information concerne les mécanismes neuronaux qui opèrent sur le message nerveux. Ainsi, le traitement de l'information est présumé automatique.

Dans la seconde étape, l'information est traitée par des processus plus cognitifs. Ces processus dépendent des connaissances antérieures du sujet, de ses attentes, de ses motivations, de ces schémas cognitifs préexistants. Le traitement alors ressemble à de l'interprétation, qui met en œuvre des représentations internes de nature symbolique.

4.1.1.1.2.2.3 L'analyse linguistique

Jakobson (1963) analyse les perceptions au travers de la langue, moteur essentiel de transmission de l'information. Il met en évidence plusieurs fonctions linguistiques, outils de perception.

D'abord, la **fonction référentielle**, c'est-à-dire le contexte, l'aspect cognitif apporté par le message indépendamment du destinataire et du destinataire. Cette fonction est relativement simple à utiliser.

Ensuite, la **fonction métalinguistique**, c'est-à-dire la fonction centrée sur le code qui existe lorsque l'on parle du langage lui-même pour vérifier s'il est compris.

Enfin, et surtout, Jakobson met en évidence trois fonctions, plus discrètes, qui se réfèrent aux émotions.

D'une part, la **fonction émotive**. Centrée sur le destinataire ou émetteur, elle exprime l'attitude du sujet vis-à-vis de ce dont il parle, elle rend ainsi compte de l'émotion vraie ou feinte du destinataire, de son comportement.

D'autre part, la **fonction collective**, centrée sur le destinataire, concerne ce qui dans le message destiné à produire son effet sur le destinataire, ce qui le met en cause.

Enfin, la **fonction poétique**, centrée sur le message, met en évidence tout ce qui par les signes exprime le rythme ou l'harmonie.

4.1.1.2 L'apport de l'analyse des perceptions à l'appropriation de l'information

4.1.1.2.1 Les apports de l'analyse

4.1.1.2.1.1 Le rôle de l'hérédité et du milieu

Piaget nous apporte plusieurs outils, en plus des schèmes, pour décrypter les processus d'appropriation de l'information à partir des perceptions. Il met en évidence le rôle constructeur de l'individu. Il souligne ainsi le rôle essentiel de l'individu dans l'appropriation de l'information. Il insiste également sur le fait que l'individu, et donc son rôle constructeur, donc son influence dans le processus d'appropriation d'informations, est en partie déterminée par son hérédité et le milieu dans lequel il baigne. Nous disposons ainsi de plusieurs déterminants des outils d'appropriation de l'information.

4.1.1.2.1.2 Confirmation de l'existence de deux systèmes d'appropriation

Cette approche intègre et corrobore certains résultats amenés par les théories du traitement de l'information, c'est-à-dire l'existence de deux processus d'appropriation de l'information, l'un automatique, on pourrait dire archaïque, et l'autre plus contrôlé, et plus élaboré, issus de l'hérédité et de l'environnement de l'individu.

4.1.1.2.1.3 Apparition des émotions

L'analyse de Jakobson nous est d'une grande utilité dans la mesure où le dirigeant reçoit une information essentiellement par voie orale, ainsi que nous l'avons montré précédemment dans notre analyse des processus d'acquisition et d'appropriation interne à l'entreprise. Jakobson met en évidence certains outils de perception qui devraient nous être d'une grande utilité. Ainsi de la fonction métalinguistique. Son importance est évidente : elle facilite la communication entre dirigeants qui parlent le même langage et n'ont pas besoin de vérifier s'ils se comprennent. Moins évidente est la mise en évidence des fonctions émotives portées par le discours. Cette avancée de la recherche, notamment, nous permettra de mettre en évidence plus loin un point essentiel de notre analyse de l'appropriation de l'information.

4.1.1.2.2 L'échec de l'analyse par les perceptions

Cependant, même si l'analyse des perceptions nous apporte un certain nombre d'éléments et d'outils utiles à notre réflexion, elle nous renvoie systématiquement sur une analyse de l'individu produit de son hérédité et de son milieu. En effet, la perception est construite en fonction de ses connaissances antérieures, de ses attentes, de ses motivations cognitives et

affectives, des coûts et des gains éventuels. Les informations acquises sont comparées aux représentations stockées en mémoire (Bagot, 1996).

A l'origine des perceptions, se trouve un événement psychique élémentaire résultant d'une modification de l'environnement. Il y a eu un traitement minimum de l'information par le système nerveux central mais il n'implique pas que la sensation soit consciente. Sur ces sensations, l'individu fait un choix, prend une décision en fonction de ses connaissances antérieures, de ses attentes, de ses motivations cognitives et affectives, des coûts et des gains éventuels liés à ces décisions perceptives.

La perception n'est donc pas une réponse exclusivement déterminée par la stimulation puisqu'elle met en jeu des processus actifs d'organisation, des constructions perceptives impliquant l'intentionnalité du sujet (Bagot, 1996). Ainsi derrière les perceptions se cache d'autres éléments plus profondément ancrés dans le cerveau humain, des éléments qui se nommeraient schèmes ou croyances. Nous allons les passer en revue.

4.2 SCHEMES ET CROYANCES

L'analyse des perceptions nous a montré quels étaient les processus permettant aux individus – et donc aux dirigeants – d'intégrer en eux les apports de l'extérieur, c'est-à-dire l'information. Mais cette théorie, malgré tout son intérêt et les outils qu'elle nous fournit pour poursuivre notre analyse de l'appropriation de l'information, ne parvint pas à expliquer totalement comment fonctionne l'appropriation de l'information par des individus - par des dirigeants. En fait, la littérature montre que les acquisitions en provenance du monde extérieur opérées par un individu – ainsi des informations – s'organisent dans son esprit à l'aide de différents processus, qui peuvent paraître antagonistes, mais que nous essaierons d'organiser de manière à avancer dans notre explication de l'appropriation de l'information. Ces modèles sont d'abord celui des modèles mentaux, ensuite celui des schèmes, enfin, celui des croyances.

4.2.1 Les différents modèles en présence

4.2.1.1 Les modèles mentaux

4.2.1.1.1 Définition

Les modèles mentaux sont une tentative pour expliquer comment l'homme parvient à spécialiser les problèmes les plus complexes (Johnson-Laird, 1983). Selon cette théorie qui s'applique explicitement aux décideurs, ceux-ci utilisent des modèles mentaux. Le cours précis de leur pensée et de leur décision est déterminée par des processus complexes mais non apparents qu'il faut élucider. La déduction dans le cerveau dépend de procédure sémantique qui met en œuvre des modèles mentaux. Ceux-ci consistent à construire des modèles de prémices, à formuler un petit nombre d'hypothèses à partir de ces modèles puis à tester leur validité en s'assurant qu'aucun autre modèle de prémices ne les réfute.

4.2.1.1.2 Rôle dans l'appropriation de l'information

Les individus raisonneraient d'abord en construisant des modèles fondés sur l'information contenue dans les prémices et la connaissance de fond. Puis, en formulant une conclusion valable pour le modèle. Puis, enfin, en cherchant des modèles alternatifs.

4.2.1.1.3 Limites

Cependant, la théorie des modèles mentaux se heurte à une limite essentielle. Elle ne parvient pas à expliquer, et elle n'apporte pas de réponse, sur la nature même de ces modèles mentaux (Berthoz, 2004).

4.2.1.2 Les schèmes

Les perceptions seraient ensuite traitées par le cerveau humain par des schèmes.

4.2.1.2.1 Ce que sont les schèmes

4.2.1.2.1.1 Définition des schèmes

Pour Piaget, l'activité intellectuelle est une assimilation du milieu par les schèmes des structures mentales. La simulation permet l'intégration au sujet lui-même de ce qui lui est extérieur, l'intégration du réel aux structures intellectuelles. Le schème est l'instrument

mental organisateur de l'action, de la perception et du souvenir. Ces schèmes, c'est-à-dire des structures cognitives, sont des modèles de prise de connaissance dans l'observation des événements présents, l'analyse des événements passés et la prévision des événements futurs (Piaget, 1964). Les schèmes sont des concepts plus ou moins relayés entre eux, des réseaux, des systèmes de croyances où chaque concept est une explication ou une conséquence d'un ou de plusieurs autres (Cossette, 2004). Un schème est plus ou moins complexe selon le niveau de différenciation, c'est-à-dire le nombre de concepts qui le composent, et d'intégration, c'est-à-dire le nombre de liens entre les concepts (Weick, Bougon, 1986).

4.2.1.2.1.2 Le fonctionnement des schèmes

Les schèmes permettent à une activité intellectuelle de fonctionner en mode plus ou moins « automatique ». Ce qui signifie que l'individu n'a pas besoin de faire appel à la mémoire de court terme, dont le fonctionnement est coûteux en énergie, ainsi que nous l'avons montré précédemment (cf. chapitre sur le traitement de l'information). La seule mémoire de long terme peut parvenir à traiter les informations. Concrètement, l'esprit humain n'a pas besoin de prêter attention à son fonctionnement.

Cette solution apporte un avantage essentiel. L'esprit humain va mettre en route des raccourcis cognitifs, rentables dans les situations courantes (Louis, Sutton, 1991). Ces raccourcis cognitifs peuvent également se nommer des biais. Nous verrons, plus loin, l'intérêt de ce point pour notre construction d'un modèle d'appropriation de l'information.

Mais le traitement de l'information par les schèmes de manière « automatique » apporte certains inconvénients. Les circonstances nouvelles requièrent un mode de pensée plus actif au plan cognitif (Lord, Foti, 1986). Un individu s'appuyant un peu trop aveuglement sur ce fonctionnement « automatique » par les schèmes aura tendance à traiter l'information de façon stéréotypée (Cossette, 2004).

4.2.1.2.1.3 L'origine des schèmes

L'origine des schèmes semble encore mal connue. Ils semblent, pour certains, dépendre des connaissances antérieures du sujet, de ses attentes, de ses motivations, de ses schémas cognitifs préexistants (Neisser, 1967). Cependant, les derniers états de la recherche montrent

qu'ils seraient produits, d'une part, par des expériences intra-organisationnelles et, d'autre part, par des expériences extra-organisationnelles (Cossette, 2004).

Les expériences intra-organisationnelles sont celles vécues, par l'individu – le dirigeant –, à l'intérieur même de l'organisation. C'est d'abord la coalition dominante où le dirigeant interagit avec ses pairs. Elle peut avoir développé un paradigme qui influence l'interprétation de l'environnement (Thomas, Gioia, 1991). Ce sont ensuite les champs de l'entreprise, la diversité des activités et l'étendue géographique de celle-ci. Plus elle est étendue, plus elle complexifie les représentations (Bruner, 1956). C'est également le degré de complexité intrinsèque de l'environnement qui influence la structure cognitive des dirigeants d'entreprise (Hedberg, Jönsson, 1978). Ce sont, enfin, les pressions qui émanent des sous-groupes qui composent l'entreprise.

Les expériences extra-organisationnelles, vécues par le dirigeant. Il s'agit, d'abord, des facteurs physiologiques, de l'expérience individuelle et de la formation (Haley, Strumpf, 1989), du style cognitif de l'individu (Hurst, Rush, White, 1989) et du système de valeurs personnelles (Rokeach, 1973). Notons également le rôle central du formatage culturel et des actions réputationnelles (François, 2004). Dans ce système de valeurs personnelles figure un élément essentiel : le système de croyances, dont nous verrons le rôle un peu plus loin.

4.2.1.2.1.4 la stabilité des schèmes

Dans ce contexte, se pose évidemment la question de la stabilité des schèmes. Cet outil essentiel d'appropriation de l'information est-il stable ou peut-il être modifié au fil du temps ? et dans quelle ampleur ? Derrière cette question en figure une autre : si les schèmes ne sont pas, ou peu, stables, est ce que le système d'appropriation de l'information par un individu – un dirigeant - peut-il évoluer au fil du temps ?

Une partie de la recherche affirme la stabilité relative des schèmes. Les individus n'ont pas tendance à transformer leur schèmes, même en présence d'informations qui viennent en contradiction avec ceux-ci (Lord, Foti, 1986). D'autre part, les théories implicites des décideurs changent peu parce qu'elles sont utilisées davantage pour comprendre que pour prédire et que conséquemment elles ne sont pas mises à l'épreuve (Downy, Brief, 1986). Enfin, les gens tendent à sélectionner l'information qui vient confirmer les opinions les idées

qu'ils possèdent déjà. Cette rigidité cognitive empêcherait les personnes concernées d'apporter les changements requis à la stratégie en place (Friedlander, 1983).

Cependant, si nous reprenons les explications données à les origines des schèmes que nous venons de voir, nous constatons que nombre d'entre-elles sont soumises à des influences et, ainsi, peuvent varier en fonction de différents facteurs. La coalition dominante peut évoluer. Les gens de l'entreprise peuvent également changer. Même les origines qui semblent les plus stables ne le sont pas forcément après examen. Ainsi, les systèmes de valeurs personnelles sont soumis à des influences extérieures. C'est le cas, notamment, du plus important d'entre eux, c'est-à-dire les croyances, comme nous verrons plus loin. C'est pour cela que, à ce moment de notre démonstration, nous concluons, sur ce point, à une instabilité relative des schèmes.

4.2.1.2.2 L'apport de l'analyse des schèmes à l'appropriation de l'information

L'analyse des schèmes apportent un certain nombre d'enseignements dans notre perspective de déterminer les facteurs d'appropriation de l'information par un dirigeant d'entreprise.

4.2.1.2.2.1 L'appropriation automatique en question

Nous venons de voir que les schèmes autorisent, et même mieux suggèrent, à un traitement automatique des informations. Nous avons vu que ce traitement est parfaitement intéressant dans des situations courantes, mais met en place certains inconvénients lors de situations nouvelles pour l'individu. La conséquence étant qu'un individu aura tendance à traiter l'information de façon stéréotypée. Or, nous savons que le dirigeant doit faire face systématiquement et en permanence à des circonstances nouvelles.

4.2.1.2.2.2 Le rôle de l'apprentissage dans l'appropriation de l'information

Nous avons vu que les schèmes, outil d'appropriation de l'information, seraient déterminées par des expériences personnelles et organisationnelles. Celle-ci étant la conséquence d'un apprentissage, qu'il soit personnel ou organisationnel. Ainsi, nous mettons en évidence le rôle de l'apprentissage central dans le processus d'appropriation de l'information.

4.2.1.3 Les croyances

4.2.1.3.1 Définition des croyances

Le rôle central de l'apprentissage dans le processus d'appropriation de l'information passe essentiellement par les croyances. Les croyances, que l'on peut également appeler valeur, opinion ou principe, sont issues des informations variées, qu'elles soient internes à l'individu ou externe. Ces croyances sont relatives à l'environnement d'un individu. Elles sont catégorisées, ce qui permet de créer un réseau explicatif. Ces croyances permettent, dans une certaine mesure, aux acteurs de traiter les informations en nombre limité qu'ils reçoivent. Elles leur permettent également de traiter les anticipations qu'ils produisent (Walliser, 2000). Les croyances seraient la base du programme cognitiviste qui, avec le programme évolutionniste - qui met en avant les processus d'adaptation de l'individu à l'environnement, lesquels processus assurent une transition entre les expériences accumulées dans le passé et les actions mises en œuvre dans le présent - fondent l'économie cognitive.

4.2.1.3.2 Révision des croyances

Les croyances des acteurs ne sont pas très déterminées et figées. Elles sont révisées au fil du temps selon des processus visant tant à préciser l'état actuel du monde qu'à suivre son évolution (Walliser, 2000).

4.2.2 L'apport de ces modèles

L'apport essentiel de ses modèles consiste dans la mise en avant du rôle essentiel de l'individu dans la construction de son processus d'appropriation de l'information. La théorie des modèles mentaux, malgré ses limites, montre que les individus résonnent en construisant des modèles qui leur permettent de s'approprier l'information. De la même façon l'analyse par les schèmes, et plus particulièrement les croyances, nous permet d'insister sur le rôle essentiel de l'hérédité et du milieu dans lequel baigne l'individu qui lui permette de créer un outil d'appropriation de l'information.

Conclusion du chapitre 4

Après celui de l'entreprise (cf. Première partie), c'est désormais le rôle essentiel de l'individu dans l'appropriation de l'information. Malgré ses échecs, l'analyse par les perceptions nous a permis tout de même de poser certaines bases qui seront utiles au bouclage de notre concept d'appropriation, ainsi du rôle du milieu social et des émotions. Mais nous insistons évidemment sur les apports essentiels de l'analyse des schèmes. Elle nous montre comment ceux-ci participent à l'appropriation de l'information, dans la mesure où l'activité intellectuelle est une assimilation de l'information à l'aide des schèmes. Ils permettent, notamment, une activité intellectuelle en mode plus ou moins « automatique ». De même, nous avons mis en évidence le rôle des systèmes de croyances dans l'analyse de l'appropriation de l'information. Nous avons également souligné la stabilité relative des schèmes et des systèmes de croyances.

Validation de la proposition théorique 2

Notre proposition théorique 2 consistait à montrer comment les dirigeants s'approprient l'information à travers des schèmes organisés en un système de croyance et comment à l'intérieur du bain d'information les échanges de multiples données améliorent les systèmes de croyances permettant ainsi une appropriation efficace de l'information. Cette proposition théorique supposait, d'une part, de montrer en quoi les schèmes participaient à l'appropriation de l'information, d'autre part, comment s'effectuent les échanges de données à l'intérieur du bain et, enfin, comment ces échanges de données pouvaient améliorer les systèmes de croyances.

Sur le premier point, c'est-à-dire en quoi les schèmes participaient à l'appropriation de l'information, la revue de littérature à laquelle nous avons procédé montre bien que l'activité intellectuelle est une assimilation de l'information à l'aide des schèmes. C'est ainsi que l'individu peut trier les événements présents, analyser les événements passés et même prévoir les événements futurs. Ils permettent une activité intellectuelle en mode plus ou moins « automatique ». Nous sommes parvenus à montrer l'existence du deuxième point - comment

s'effectuent les échanges de données à l'intérieur du bain - à l'aide de la théorie de l'information et singulièrement du mécanisme du feed-back cumulatif didactique. Sur le troisième point, notre revue de littérature montre une stabilité, certes, mais une stabilité relative des schèmes et, en tout cas, une révision possible des systèmes de croyances. Nous postulons que les systèmes de croyances peuvent être, dans une certaine mesure, modifiés. Ainsi, cette modification permet à l'individu de s'adapter à des situations changeantes, de s'approprier une information qui se modifie en permanence, et ainsi d'améliorer son système d'appropriation de l'information. Notre revue de littérature nous permet de valider notre proposition théorique 2.

CHAPITRE 5
LE RÔLE DES BIAIS COGNITIFS
DANS L'APPROPRIATION DE L'INFORMATION

Introduction

Les théories de l'information et celles issues de la psychologie nous ont permis de dégager certaines bases au traitement de l'information par les individus. Cependant, il convient, à ce point de notre analyse, de transposer ces avancées dans le champs managérial afin de vérifier comment ces avancées de la psychologie et de l'informatique s'appliquent au champs managérial – et donc aux dirigeants d'entreprises. Nous allons ainsi valider cette progression en utilisant la théorie de la rationalité limitée qui nous permet ce transfert de connaissance de deux champs scientifiques différents – quoique proches. Ainsi, dans ce chapitre, nous verrons le rôle du schéma de référence – qui peut s'analyser comme le système de croyances – qui débouche sur les raccourcis cognitifs et, plus loin les biais cognitifs. Nous verrons également et comment agissent les raccourcis cognitifs et les biais cognitifs dans le traitement de l'information. Nous verrons surtout quel est le rôle – considérable – de ces biais cognitifs dans l'appropriation de l'information. Finalement, comment ils facilitent cette appropriation.

5.1 CE QUE SONT LES BIAIS

5.1.1 L'analyse de la rationalité limitée

5.1.1.1. S'arrêter à la première solution satisfaisante

5.1.1.1.1 Une situation objective trop complexe

Selon la théorie de la rationalité limitée, la situation objective est beaucoup trop complexe pour être saisie dans tous ses détails par un individu. Alors, chacun ne recherche pas la solution optimale, comme le prétend la théorie de la rationalité totale, mais s'arrête à la première solution satisfaisante qui cadre avec un schéma de référence. Ainsi le milieu organisationnel et social dans lequel se trouve la personne qui prend une décision, détermine les conséquences auxquels elle s'attendra, celle à laquelle elle ne s'attendra pas, les

possibilités de choix qu'elle prendra en considération, et celles qu'elle laissera de côté (Simon, March, 1958).

Selon les théoriciens de la rationalité limitée, cela implique des caractéristiques fondamentales du comportement.

D'une part, l'individu construit **un schéma de la situation réelle**, appelé définition de la situation. Le choix est toujours exercé au regard de ce schéma simplifié, limité et approximatif de la situation réelle.

D'autre part, les éléments de la définition ne sont pas des données mais **le produit de processus psychologique et sociologique**, comprenant les activités propres de son milieu et celles des autres dans son milieu.

5.1.1.1.2 La boîte à outil cognitive

Les théoriciens de la rationalité limitée construisent un modèle qui part des principes posés par la théorie du traitement de l'information, c'est-à-dire la découverte que l'individu ne dispose que d'une capacité de mémoire limitée pour traiter des informations nouvelles.

Les théoriciens de la rationalité limitée mettent en œuvre également les découvertes de la psychologie, et le rôle des croyances. Le cerveau posséderait ainsi une boîte à outils de stratégies cognitives mettant en relation le monde extérieur et des modèles internes, qui donne une valeur à des critères et la multiplie par l'importance accordée à cette valeur. Ce qui signifie que le cerveau dispose d'un nombre limité de mécanismes d'appropriation (Berthoz, 2004).

5.1.1.2 Le rôle du schéma de référence

5.1.1.2.1 Au centre de la théorie : le schéma de référence

Au centre de la théorie de la rationalité limitée, dans notre perspective d'appropriation de l'information par les dirigeants, se trouve un postulat : le dirigeant, comme tous les individus, ne dispose que d'une capacité limitée à traiter l'information, d'autant plus qu'il est confronté

à de très nombreux stimuli, produits tout à la fois, comme nous l'avons vu, par le sous-système d'acquisition de l'information organisationnelle et par le sous-système personnel d'acquisition de l'information. D'autant plus qu'il est confronté à des informations multiples, contradictoires et détenues par de nombreux acteurs. Les dirigeants, encore plus que les autres individus, ne peuvent traiter cette masse considérable d'informations. Aussi, ils ne recherchent pas la solution optimale et s'arrêtent à la première solution satisfaisante qui cadre avec leurs schémas de référence. Toute la question réside donc dans la définition et le rôle du schéma de référence.

5.1.1.2.2 Définition du schéma de référence

Le schéma de référence d'un individu – et donc d'un dirigeant – est défini par le comportement interne de cet individu et par les influences externes qu'ils reçoit (March, Simon, 1958). Ces influences sont appelés des biais cognitifs. Ils définissent le processus d'appropriation d'information par un dirigeant. En effet, on peut se demander si le dirigeant ne construit pas parfois son agenda décisionnel dans le but d'accorder plus ou moins d'importance et d'attention à certaines préoccupations. Ils gèreraient ainsi leurs priorités en fonction des biais cognitifs (Drucker-Godard, 1998).

5.1.2 Que sont les biais ?

5.1.2.1 Les biais sont issus de facteurs personnels et organisationnels

5.1.2.1.1 L'interaction des facteurs personnels et organisationnels

Les biais cognitifs sont les facteurs qui influencent les représentations mentales, et donc le traitement de l'information (Calori, 1993). Ce sont des facteurs personnels : les acquis physiologiques, l'expérience individuelle et la formation, le style cognitif de l'individu, le système de valeurs personnelles. Ils interagissent avec des facteurs issus de l'entreprise.

La coalition dominante : formée autour du dirigeant, à partir le plus souvent d'une formation ou d'une expérience commune, la coalition dominante peut avoir développé un paradigme qui influence l'interprétation d'environnement.

La taille de l'entreprise : plus les champs d'entreprise sont étendus plus ils complexifient les représentations mentales du dirigeant.

Le degré de complexité intrinsèque de l'environnement : il influence la structure cognitive des dirigeants d'entreprise.

5.1.2.1.2 Les principaux biais

Quels sont les principaux biais qui influent sur l'appropriation d'information par un dirigeant ? Le décideur peut être victime de multiples biais cognitifs qui conduisent à des fautes de raisonnement, notamment en situation de changements rapides. Ainsi, un dirigeant est attaché au jugement initial. Il est peu sensible à l'information ouverte et divergente. Il généralise abusivement à partir de situations passées, d'essais et d'expérience. Il ne va pas utiliser toute l'information disponible. Les signes de bouleversements imminents sont minimisés voire ignorés (Bescos, 1999).

5.1.2.2 les effets des biais

5.1.2.2.1 Les effets du groupe

Pour un dirigeant, les principaux effets des biais émanent des pressions des sous-groupes sociaux ou professionnels et affectent les objectifs des individus qui s'identifient au groupe (March, Simon, 1958).

- Plus l'identification au groupe est forte, plus forte est la pression du groupe.
- La force des pressions du groupe augmente en même temps qu'augmente l'uniformité de l'opinion du groupe.
- Force des pressions du groupe augmente lorsque augmente le niveau de contrôle du groupe sur l'environnement de l'individu.
- Plus grande sera la cohésion du groupe plus grande sera l'uniformité de l'opinion.
- L'interaction dans le groupe augmente lorsque augmente la cohésion.

- Une augmentation de l'uniformité de l'opinion a pour résultat une augmentation de la cohésion du groupe, c'est-à-dire l'identification au groupe.
- L'identification d'autres personnes avec le groupe affecte la force de la pression du groupe sur l'individu.
- Plus forte est l'identification de l'individu au groupe, plus il est vraisemblable que ses objectifs se conformeront à sa perception des normes du groupe.
- Plus grand sera le prestige perçu du groupe plus forte sera la tendance d'un individu à s'identifier à lui
- Plus large sont les limites dans lesquelles les objectifs sont perçus comme partagés par les membres d'un groupe plus forte sera la tendance de l'individu à s'identifier au groupe.
- Plus fréquente sera l'interaction entre un individu et les membres d'un groupe plus forte sera la tendance de l'individu à s'identifier au groupe
- Plus forte est l'identification, plus grande est l'interaction
- Plus grand sera le nombre des besoins individuels satisfaits dans le groupe plus grande sera la tendance de l'individu à s'identifier au groupe
- Plus faible sera la quantité de compétition existant entre les membres d'un groupe et un individus, plus forte sera la tendance de l'individu à s'identifier au groupe.

5.1.2.2.2 Les effets des convictions

Dans ce contexte, les biais cognitifs influencent largement les convictions des dirigeants, lesquelles fondent l'appropriation de l'information. Les convictions présentes dans l'organisation résultent du fonctionnement de sa mémoire. Cette mémoire organisationnelle varie selon les parties de l'organisation et des personnes concernées. Le développement des convictions est fonction de la structure préexistante des connaissances des réseaux de confiance et d'amitié des acteurs et du statut des participants. Les convictions sont très sensibles au détail du calendrier à l'ordre temporel au contexte de l'information (Cohen, March, 1974).

5.2 LES BIAIS SERVENT À APPROPRIER L'INFORMATION

5.2.1 Les différentes théories en présence

5.2.1.1 La Cumulative Prospect Theory

Pour rendre une information plus facile à traiter, les individus prennent des raccourcis cognitifs. En effet, ainsi que nous l'avons vu lors de notre présentation des théories du traitement de l'information, dans le cas d'information résolument nouvelle à traiter, l'individu doit mettre en œuvre sa mémoire de court terme, beaucoup moins puissante. Or, ces raccourcis cognitifs, des simplifications, ne sont pas infaillibles. Ces raccourcis cognitifs sont réalisés indépendamment de la valeur des faits observés. Ainsi l'humain commet beaucoup d'erreurs de jugement. Certaines de ces erreurs sont conséquences, notamment, de la pression sociale, de la domination hiérarchique, des émotions, du désir d'avoir raison, de la facilité d'accéder à des connaissances stockées en mémoire, du point de vue sous lequel la question est posée, de l'ignorance de faits objectifs au profit d'opinion même douteuses (Kahneman, Tversky, 1974). L'échec du pouvoir de raisonner de façon conséquente constitue peut-être une différence fondamentale entre l'intelligence naturelle et intelligence artificielle.

5.2.1.2 L'analyse de Kiesler et Sproull

Dans une recherche, s'appuyant sur l'exemple du secteur de l'énergie, et se concentrant sur le comportement individuel de dirigeants sur des périodes relativement courtes, qui se compte en semaine ou en mois, les auteurs démontrent que les biais cognitifs, dont sont victimes les décideurs, dans des situations d'environnement turbulent et de changements rapides, engendrent une perception du changement très problématique pour les managers. Ils ne peuvent traiter toute l'information nécessaire. Ils ont donc tendance à favoriser l'information déjà acquise et à minimiser, si ce n'est ignorer, les signes de bouleversement imminent, voire à distordre l'information qui leur parvient (Kiesler, Sproull, 1982).

5.2.2 Les conséquences de ces analyses sur l'appropriation de l'information

Les recherches de Kahneman et Tversky et celles de Kiesler et Sproull soulignent globalement un fait : les informations peuvent être négligées, ignorées ou déformées par un dirigeant quand elles ne correspondent pas à son schéma mental.

5.2.2.1 Les conséquences négatives

5.2.2.1.1 Une limite au champ des possibles

Premier point à retirer de ces analyses, de notre point de vue de l'appropriation de l'information, les biais conduisent à une perte certaine d'information qualitative. De plus, l'information sur lequel les dirigeants pourraient fonder leurs décisions, s'appuie sur des données irrationnelles, que sont soit le comportement interne du dirigeant soit les pressions de l'environnement, qu'il s'agisse de pressions politiques ou psychologiques (Laroche, 2005). Les dirigeants tendent à se conformer aux règles de l'entreprise. Ce faisant, ils renoncent à explorer les comportements et les univers qui ne leur sont pas prescrits par ces règles, limitant ainsi considérablement le champ de leurs possibilités (Dubouloy, 2008).

5.2.2.1.2 L'incapacité à se projeter dans le futur

Deuxième point à retirer de cette analyse, ces analyses mettent, de notre point de vue, en doute les capacités d'un dirigeant à remplir sa mission, c'est-à-dire s'adapter à des situations nouvelles, à penser le futur de l'entreprise. En effet, nous l'avons vu, l'individu a tendance à reproduire les systèmes acquis dans le passé et à projeter dans l'avenir les informations acquises autrefois. Ils rencontrent donc des difficultés importantes face à des situations nouvelles.

5.2.2.2 La capacité à résoudre les difficultés inhérentes aux biais

Face à de tels effets négatifs consécutifs à la présence de biais dans le traitement de l'information, Kiesler et Sproull (1982) mettent en avant trois processus cognitifs qui sont nécessaires et sont des conditions préalables pour parvenir à vaincre les difficultés inhérentes

aux biais qui proviennent de difficultés liées à l'appréciation des données relatives à un problème (Problem Sensing).

Le premier est **la capacité à prendre en compte les faits**, c'est-à-dire la capacité à identifier dans les faits ce qui doit être considéré comme saillant par rapport au contexte.

Le deuxième processus cognitif est **la capacité à interpréter correctement les stimuli** par rapport aux objectifs, aux politiques et aux stratégies de l'organisation.

Enfin, le troisième processus cognitif est **la capacité à incorporer ces stimuli** en les articulant avec d'autres interprétations disponibles, c'est-à-dire à les mettre en question dans leur propres heuristiques à partir d'heuristiques différentes ou concurrentes.

5.2.2.3 Les conséquences positives des biais

5.2.2.3.1 Le schéma de référence des dirigeants est connu, leur système d'appropriation s'adapte à une situation donnée

Cependant, lorsqu'il est choisi pour prendre la direction d'une entreprise, les propriétaires de cette entreprise connaissent ou apprennent à connaître le schéma mental d'un dirigeant. Ce schéma mental peut être découvert lors de conversations entre le propriétaire de l'entreprise et le candidat à sa direction qui prennent la forme d'« entretiens de recrutement », voire de techniques plus complexe de détermination de la psychologie d'un individu, mis en œuvre par des recruteurs professionnels ou des chasseurs de têtes. Ce ne sont pas les résultats avérés mais les capacités présentes qui sont détectées (Bournois, Roussillon, 2007).

Lorsqu'un candidat est choisi pour prendre la direction de l'entreprise, on peut supposer que les propriétaires de l'entreprise considèrent que ce schéma mental correspond à la fonction à occuper et à la stratégie à mettre en œuvre. Les propriétaires de l'entreprise semblent alors considérer que les informations négligées, ignorés ou déformés, en raison du schéma mental particulier du dirigeant, facilitent justement la mise en œuvre de cette stratégie. Ainsi, cette rigidité supposée du juge schéma de référence permet aux propriétaires de l'entreprise de recruter un dirigeant dont le schéma mental correspondra parfaitement à la mission qui lui est demandée.

5.2.2.3.2 Jouer sur le schéma de référence pour modifier le système d'appropriation de l'information

Enfin, nous pouvons tirer une assertion de ce qui précède : si le schéma mental module l'appropriation de l'information par un dirigeant d'entreprise, le dirigeant peut moduler cette appropriation en agissant sur son schéma mental. Nous venons de voir que le schéma mental d'un individu est défini à la fois par un comportements internes et l'action du milieu. Il peut être donc sujet à modifications, ainsi que nous l'avons montré dans notre analyse des croyances, auquel le schéma de référence peut se comparer. Cela signifie que, en jouant sur le schéma mental, en modifiant le schéma mental, le dirigeant peut modifier ses biais et donc son système d'appropriation de l'information.

Conclusion du chapitre 5

Nous venons de voir comment les conséquences de la théorie de la rationalité limitée facilitent l'appropriation de l'information. Les schémas de références, issus de la personnalité du dirigeant ainsi que de l'environnement organisationnel, fondent un système de biais cognitifs qui permettent d'éliminer les informations éloignées de ce schéma. Ces biais cognitifs, supposés connus lors du choix du dirigeant par les propriétaires de l'entreprise, sont ainsi un outil puissant au service d'une appropriation efficace de l'information. Ils permettent aux dirigeants de trier l'information, d'identifier dans les faits, ce qui doit être considéré comme saillant par rapport au contexte, donc de limiter ainsi la quantité qui lui parvient. Les informations qui ne sont pas éliminées sont ainsi plus aisément appropriées par le dirigeant.

Modification des propositions théoriques 2 et 4

Notre revue de littérature concernant les biais nous conduit à compléter la proposition théorique 2 et à préparer la validation de la proposition théorique 4.

Concernant la première partie de la proposition théorique 2, qui postule que les dirigeants s'approprient l'information à travers des schèmes organisés en un système de croyances, nous pouvons ajouter que les biais, issu du schéma de références du dirigeant, mis en évidence par la théorie de la rationalité limitée – qui postule que la situation objective et beaucoup trop

complexe pour être saisi dans tous ses détails par un individu -, participent à l'appropriation de l'information. Les biais, montre la revue de littérature à laquelle nous avons procédé, trouvent leur origine à la fois dans des facteurs personnels et des facteurs organisationnels. Ainsi, nous pouvons faire converger vers cette proposition la théorie des perceptions qui met en évidence le rôle de l'hérédité et plus globalement de l'expérience d'un individu dans la formation de son schéma de référence qui lui permet de s'approprier l'information.

Par ailleurs, l'analyse du processus cognitifs, qui postule la capacité à incorporer des stimuli nouveaux dans le schéma de références, nous permet de valider la seconde partie de la proposition théorique 2, c'est-à-dire la possibilité que les échanges de multiples données améliorent les systèmes de croyances, et permettent ainsi une appropriation efficace de l'information.

Ainsi, notre revue de la littérature sur ce point nous permet de compléter utilement la validation de notre proposition théorique 2.

Cette revue de la littérature nous permet également d'avancer sur le chemin de la validation de la proposition théorique 4. En effet, nous postulons que les biais, dont parfois le dirigeant n'a pas conscience, constituent des raccourcis cognitifs, c'est-à-dire les prémices de ce qui peut s'appeler l'intuition. En effet, ces biais pilotent quasi-inconsciemment l'appropriation de l'information par les dirigeants d'entreprise, en les conduisant à choisir quelles informations seront retenues et lesquelles seront rejetées. Ainsi, ces biais pilotent en quelque sorte un cheminement de l'appropriation dans la masse d'informations que reçoivent les dirigeants d'entreprises.

CHAPITRE 6
LE DESIR D'INTERAGIR AVEC LE MONDE FAVORISE
L'APPROPRIATION DE L'INFORMATION

Introduction

L'analyse des biais cognitifs a été étendue en une théorie de la création de sens. En d'autres termes, les biais cognitifs, acceptés, permettent à l'individu à créer un monde qui lui permet de s'approprier ce monde et, de notre point de vue, les informations qui y sont contenues. L'individu n'observe plus les choses en fonction de ses présupposés mais crée un monde en fonction de ces présupposés. Cette théorie nous semble, dans une première approche, utile pour avancer dans la construction d'un modèle d'appropriation de l'information. Nous allons l'examiner dans cette perspective.

6.1 LA CREATION DE SENS

6.1.1 Ce qu'est la création de sens

6.1.1.1 Définition de la création de sens

La création de sens (« Sensemaking »), théorie construite par Karl Weick (1993) à partir de l'analyse d'un désastre dans lequel périrent des pompiers, est un processus qui donne du sens à la réalité. Ce sens est construit à l'intérieur de l'organisation. L'accent est mis sur l'élaboration du sens au niveau collectif. C'est un processus rétrospectif, impliquant, créatif et socialisé. Les individus tirent des significations des idéologies sociétales, des prémices organisationnelles des paradigmes de travail des théories de l'action des traditions héritées de leurs prédécesseurs pour produire du sens de manière à poursuivre leur projet. Ainsi, le processus de construction du sens est déclenché par l'inattendu, orienté vers l'action est sensible au contexte. La construction de sens permet alors une perception sélective fondée sur des intuitions, des attentes et des désirs (Weick, 2003). Ainsi, dans le modèle de Weick, les idées permettent de produire du sens, lequel sens construit une perception sélective. L'entreprise ne fournit naturellement pas ce sens qui doit être construit individuellement mais elle apporte un certain environnement de travail qui favorisera cette construction (Autissier, 2009).

6.1.1.2 La création du monde

L'analyse de Weick va plus loin. Elle affirme que l'individu crée un monde, ou au moins le délimite (« enactment ») pour pouvoir entrer en relation avec l'extérieur. L'individu peut ainsi décréter son environnement (Weick, 1969). L'individu s'engage dans le réel à partir de la conception qu'il en a. Étant donné que la réalité se transforme dans une certaine mesure sous l'impact de ses actions, il va devoir rendre intelligible cette réalité en faisant notamment appel au sens qu'il a créé et qu'il a développé au fil de ses expériences. Cette réalité devenue significative est alors emmagasinée dans son cerveau. Elle va guider l'individu dans ses actions d'engagement dans le réel (Weick, 1979).

6.1.2 Les éléments constitutifs de la création de sens

Ainsi, Weick met en relation tout ce que contient leur mémoire de long terme, telle qu'elle est défini par la théorie du traitement de l'information - comme un stock - avec ce filtre perceptif que sont les émotions. Il note que la construction de sens permet alors une perception sélective fondée sur des intuitions, des attentes et des désirs.

Plus précisément, sa théorie met en valeur deux faces contradictoires de l'apprentissage. L'une est tournée vers **la gestion de l'expérience accumulée**, c'est-à-dire celles constituées de savoir durable ancré dans le passé (Koenig, 2003) - c'est-à-dire la mémoire de long terme. L'autre face est orientée vers **l'intelligence de l'exploration**, laquelle comprend des processus de réflexivité constructive, d'interfaçage transitoire de compétence, de réflexions menées dans le cours de l'action (Koenig, 2003) - lesquels comprennent systématiquement des émotions.

Autre élément essentiel de la théorie, ce sont les effets de groupe. Weick met en évidence l'importance de l'interaction entre individus. Elle permet aux membres d'un groupe de se mettre d'accord sur les éléments qu'ils retiennent d'une situation et sur les liens qu'ils constituent entre ces éléments (Vidaillet, 2003a). L'individu est projeté dans ses activités de manière plus ou moins consciente et volontaire au gré des interactions qui se créent avec les autres. C'est au cours de ces échanges qu'il réalise ses actions et construit du sens. En projetant l'individu dans l'action, les interactions deviennent un lieu d'expérimentation par

lesquels l'acteur trouvera des éléments créateurs de sens qui justifieront son engagement (Autissier, 2009). Ainsi que nous l'a montré l'analyse des biais, les effets de groupe sont essentiels pour la constitution des processus d'action d'un individu.

Au-delà de la mémoire et des émotions, l'analyse de Weick comporte un autre élément qui est la sélectivité. Les individus encodent certains éléments de leur environnement plutôt que d'autres. C'est un processus qui poursuit à la plausibilité plutôt qu'à l'exactitude (Vidaillet, 2003b). Ils encodent, c'est-à-dire qu'ils préparent des signaux pour la transmission, ainsi que les théories de l'information l'ont montré.

6.2 CREATION DE SENS ET APPROPRIATION DE L'INFORMATION

6.2.1 Un rôle essentiel pour trier l'information

6.2.1.1 L'individu parvient à trier l'information grâce à la création de sens

Le monde créé par l'individu lui permet de trier l'information. La théorie de Weick met l'accent sur ce que les acteurs retiennent et éliminent. Ce qui est perdu en objectivité gagnée en activité (Koenig, 2002). La compréhension qu'ont les individus d'une situation, de son contexte et de sa résolution s'appuie notamment sur leurs connaissances, leurs expériences et leurs valeurs. Celles-ci exercent aussi une influence sur la manière dont ils reconnaissent ou ignorent l'apport d'informations puis analysent celles-ci et les intègrent (Maurel, 2010).

6.2.1.2 La création de sens est un outil pour s'approprier l'information en grande quantité

Les informations peuvent être négligées, ignorées ou déformées quand elles ne correspondent pas au schéma mental (Martinet, 1988). Ce processus de tri est évidemment d'une grande utilité dans le cas où les individus doivent trier de grandes quantités d'information. L'activité du système nerveux autonome a pour effet de réduire la capacité de traitement de l'information. L'émotion met en jeu rien de moins que l'efficacité de la pensée. À mesure que croît l'excitation du système nerveux autonome, l'individu modifie sa manière de réaliser des tâches. Dans un premier temps, il accélère le rythme de traitement en ignorant les éléments les plus périphériques. Lorsque l'excitation dépasse un certain seuil, l'individu

commence à négliger les aspects importants de la situation, accorde une attention croissante à sa propre agitation et, naturellement, ses performances déclinent. En même temps, il tend à restreindre son répertoire en abandonnant les réponses qui ont été acquises le plus récemment, celles qui sont les plus compliquées et les moins bien apprises. Pour séparer le signal du bruit, il est indispensable de filtrer et de caricaturer. Seule cette réduction simplificatrice peut éviter à l'acteur d'être submergé par les données (Koenig, 2002).

Ainsi, toutes les informations traitées par un individu ne sont pas transmises, ne sont pas appropriées. Ainsi, le rôle central l'opération de tri est renvoyé aux résultats du processus de création de sens, c'est-à-dire à la mémoire et au filtre cognitif que sont les émotions.

6.2.2 Un rôle essentiel pour construire de l'information pour la prospective

La théorie de création du sens est un outil essentiel pour construire une information pour la prospective (Brillet, Hulin, 2010). Lorsque les dernières avancées en neuroscience - allant dans le sens de Weick - affirment que l'interaction avec le monde résulte d'un acte, c'est-à-dire la poursuite d'un but soutenu par une intention qui est l'intention d'interagir avec le monde, elles affirment que la perception est une action qui consiste à sélectionner les informations pertinentes par rapport à l'action envisagée (Berthoz, 2003). Ainsi, l'individu se projette dans l'avenir en définissant l'acte envisagé et, dans le même temps, il projette les informations pour les mettre en parallèle avec cet acte.

Cette idée est reprise dans la littérature managériale. Trois possibilités sont offertes aux dirigeants pour construire le futur.

Deux d'entre elles, **la prévision et la prospective**, assez traditionnelles, ont très vite monté leurs limites opérationnelles et, dans les faits, sont très peu employées par les dirigeants d'entreprise.

La troisième offre des perspectives de recherche intéressante. Il s'agit de **prophétiser le futur** en s'appuyant justement sur l'avenir lui-même. La stratégie du dirigeant et son pendant opérationnel, la planification, légitime le futur. C'est ce que l'on appelle le futur libre, c'est-à-dire un espace de libre-arbitre pour le dirigeant (Gabillet, 2009)

Conclusion du chapitre 6

La théorie de la création de sens, qui élargit le territoire conceptuel des biais cognitif, permet de mettre en évidence le rôle des présupposés psychologiques de l'individu qui se construit un monde et analyse la réalité à travers celui-ci. Cette création permet d'opérer un tri dans les informations qui parviennent à l'individu. Un tri à ce point efficace qu'il permet de travailler de grandes quantités d'informations et se les approprier aisément. Mais cet outil permet à l'individu de se projeter dans un futur qu'il crée lui-même et, à l'aide de ce futur de s'approprier les informations du présent.

CHAPITRE 7

EMOTIONS ET INTUITIONS

Introduction

Depuis quelques chapitres, et singulièrement dans le précédent, notre revue de littérature a mis en évidence ponctuellement le rôle des émotions. Jakobson met en évidence le rôle, dans la transmission des informations par le langage, de trois fonctions, émotives, collectives et poétique, liées aux émotions. Weick note que la construction de sens permet alors une perception sélective fondée sur des intuitions, des attentes et des désirs. L'émotion réalise l'opération de tri majeure des informations. A ce point de notre analyse, ce chapitre va nous permettre de nous pencher plus précisément sur le rôle de ces émotions, de voir comment elles peuvent permettre à un individu d'entrer en relation avec l'extérieur, afin de s'approprier cet extérieur, et donc l'information qui en est issue et de construire une information pour la prospective. Nous allons étudier d'abord les émotions, puis, en particulier l'une d'entre elles, l'intuition, peut permettre d'expliquer comment les individus – et donc les dirigeants – doivent s'approprier une information.

7.1 LES EMOTIONS

7.1.1 Comment fonctionnent les émotions

7.1.1.1 Définition des émotions

La vie affective et la vie cognitive sont indissociables mais distinctes. Elles ont des rôles différents dans la conduite humaine et l'on ne peut dire que l'une est la cause de l'autre. Une interaction entre l'une et l'autre se développe. Elles se transforment l'une-l'autre. L'affectivité est le moteur de la conduite. En elle, résident les valeurs finales de l'action et c'est elle qui apporte l'énergie nécessaire aux fonctions cognitives. Elle donne donc un but à la conduite. Elle la dirige. L'intelligence fournit à l'affectivité les moyens et éclaire ses buts. L'intérêt, aspect de l'affectivité, constitue la finalité de l'action et il provoque la libération d'énergie. L'intérêt est à considérer selon son contenu, c'est son aspect qualitatif. Il est également à considérer selon son intensité, c'est son aspect quantitatif. L'intérêt est le point

de jonction entre la valorisation, attribuée par le sujet, et les régulations énergétiques qu'il met en œuvre (Piaget, 1936, 1975, 1964).

L'état psychique résultant d'une émotion a une durée dans le temps qui lui est propre. Il est caractérisé par deux dimensions. La première est la valence, c'est-à-dire le caractère plaisant ou déplaisant d'une émotion sur soi. La seconde est l'intensité, c'est-à-dire la force avec laquelle une émotion va être ressentie et exprimée (Russel, Barrett, 1999). L'émotion activerait les mécanismes de l'attention sélective et induirait une sélection des objets perçus ou négligés dans le monde. L'émotion serait un filtre perceptif (Berthoz, 2003). Ainsi, l'émotionnel a un rôle fonctionnel. Il donne une signification aux choses qui nous entourent (Haag, Séguéla, 2009).

7.1.1.2 Les théories des émotions

Plusieurs théories mettant en relation les émotions et la vie économique ont été avancées.

7.1.1.2.1 La théorie de Ortony, Clore et Collins

Cette théorie affirme que les émotions se sont développées comme conséquence de certaines interprétations et cognitions. Les auteurs postulent que trois facteurs déterminent ces cognitions : les agents, les événements et les objets (Ortony, Clore, Collins, 1988)

7.1.1.2.2 La théorie de Roseman

Le modèle de Roseman permet de déterminer si une émotion survient et, si oui, laquelle. Ce modèle est composé de cinq dimensions cognitives. La première décrit si une personne possède une motivation pour un état situationnel désiré ou non. La deuxième dimension décrit si la situation est en accord avec l'état de motivation de la personne. La troisième dimension décrit si un événement est défini comme certains ou s'il est défini comme possible. La quatrième dimension décrit si une personne perçoit un événement comme lui servant ou lui desservant. La cinquième dimension, enfin, décrit d'où l'événement est originaire, de circonstances, d'autres personnes ou de soi-même. À partir de ces cinq dimensions et de leurs combinaisons, les émotions peuvent être prédites (Roseman, 1979).

7.1.1.2.3 La théorie de Scherer

Cinq fonctionnalités définissent les sous-systèmes qui sont impliqués dans le processus émotionnel. D'abord, un sous-système de traitement de l'information évalue les stimulus à travers la perception, la mémoire, les prévisions et l'évaluation des informations disponibles. Un sous-système de support ajuste les conditions internes à travers le contrôle de la neuro-endocrines et celles des états somatiques. Un sous-système leader prépare les actions et sélectionne entre les motifs. Un sous-système actif contrôle le comportement visible. Enfin, un sous-système contrôle la tension qui est assignée aux différents états et organise le retour résultant des autres sous-systèmes (Scherer, 1984, 1988).

7.1.1.2.4 La théorie de Frijda

Les émotions ont un effet sur l'individu notamment en modulant ou déclenchant des actions. L'émotion est un état affectif de conscience complexe qui est accompagné de troubles psychologiques. Il est provoqué par un événement interne ou externe dont nous posons les conséquences sur notre bien-être. Le centre de sa théorie réside dans le terme de préoccupation. La préoccupation est la disposition d'un système à préférer certains états de l'environnement et de son propre organisme y compris en l'absence de ces conditions. La préoccupation produit des objectifs et des préférences pour le système. Si le système rencontre des difficultés pour réaliser ces préoccupations, des émotions se développent. Ce système émotionnel fonctionne par cinq caractéristiques : **la détection des préoccupations pertinentes, l'évaluation, la présence de contrôle** – c'est-à-dire lorsque le signal est suffisamment fort, il change la priorité des perceptions, des attentions et du traitement. Il produit une tendance qui affecte le comportement du système -, **la régulation, la nature sociale de l'environnement** (Frijda, 1986).

7.2 UNE EMOTION PARTICULIERE : L'INTUITION

7.2.1 L'intuition dans la recherche

7.2.1.1 L'analyse de Klein

Une étude (Klein, 1999) menée auprès de certains professionnels amener à décider dans l'urgence, comme des militaires des pompiers ou des médecins, montre que ces professionnels utilisent un processus inconscient de raisonnement par analogie : ils assimilent de façon quasi instantanée la situation rencontrée à une situation déjà connue, afin de retrouver la réaction la plus appropriée. Le mécanisme de l'intuition se décomposerait en trois étapes :

- D'abord, une perception intuitive de la situation. Celle-ci tient compte des perceptions inconscientes, par exemple l'expression du visage de l'interlocuteur, et des ressentis émotionnels.
- Deuxième étape, l'assimilation à une situation répertoriée en mémoire. Le cerveau fut inconsciemment appel aux données enfouies en mémoire, et rapproche la situation observée dans le cas de figure connu.
- Enfin, troisième étape l'impulsion à agir selon les indications de sa mémoire. Dictée inconsciemment par la mémoire, cette impulsion prend la forme d'une conviction soudaine, d'un malaise etc.

Pour Klein, les jugements intuitifs cumulent de nombreux bénéfices. Ils sont beaucoup plus rapides que les raisonnements analytiques. Ils tirent parti des savoirs inconscients, en plus des connaissances conscientes. Ils reposent donc sur une richesse informative bien plus importante.

Cependant, même si l'intuition peut compléter utilement l'analyse rationnelle, elle ne la supplante rarement complètement. La puissance du mécanisme intuitif le rend extrêmement séduisant. En réalité, le risque d'illusion est grand, car les failles de ce processus sont nombreuses. Avant tout, l'intuition n'est fiable que s'il est possible d'assimiler sans erreur la situation rencontrée à une situation déjà vécue. Ce qui suppose une forte expérience du sujet. De plus, les motivations inavouées risquent d'influencer les décisions à l'insu de l'individu, car le processus intuitif prend aussi en compte les émotions inconscientes. La perception de la situation peut ainsi être biaisée.

7.2.1.2 Les marqueurs somatiques

7.2.1.2.1 Définition des marqueurs somatiques

Les découvertes en neurosciences permettent de mieux intégrer le rôle des émotions dans l'appropriation de l'information. Elles permettent d'avancer dans la recherche de l'origine de l'intuition. La mise en œuvre efficace de la faculté de raisonnement dépend, dans une large mesure, de la capacité de réagir sur le plan émotionnel. Les émotions ont pour rôle de nous indiquer la bonne direction, de nous placer au bon endroit dans l'espace où se joue la prise de décision. Lorsqu'un individu visualise même fugitivement la conséquence néfaste d'une réponse, il ressent une sensation déplaisante au niveau du ventre. Ce sont les marqueurs somatiques. Ces marqueurs somatiques ont probablement été élaborés dans notre cerveau au cours des processus d'éducation et de socialisation par l'établissement d'un lien entre des classes particulières de stimuli et des classes particulières d'état somatique (Damasio, 2004).

7.2.1.2.2 Le rôle des marqueurs dans la construction de l'intuition

Ces marqueurs obligent l'individu à prêter attention aux résultats néfastes que peut entraîner une action donnée. Ils fonctionnent comme un signal automatique qui dit : attention, il y a danger à choisir l'option qui conduit à ce résultat. C'est un signal d'alarme ou un signal d'encouragement, une indication d'orientation. Ces marqueurs somatiques agissent de façon cachée à l'insu de la conscience. Il y a production d'images, qui conduira à l'inhibition des circuits moraux régulateurs situés dans la profondeur du cerveau. Ce qui représente un gain de temps ce mécanisme des marqueurs somatiques peut être la source de ce que nous appelons l'intuition ce mystérieux moyen par lequel nous arrivons à la solution d'un problème sans le soumettre au raisonnement (Damasio, 2004).

7.2.2 L'intuition dans l'analyse managériale

7.2.2.1 Sa mise en évidence par Simon

Pour Herbert Simon (1987), les émotions, et singulièrement l'intuition, influencent le comportement des managers, en plus du jugement. La prise de décision du manager est fondée à la fois sur le jugement et l'intuition dans un mélange dont les proportions dépendent

de la solution approuvée. Il est cependant, souligne Simon, fallacieux d'opposer l'analyse et l'intuition ou l'intuition et le jugement. Les deux sont simplement des analyses fusionnées dans les habitudes et la capacité de donner une réponse rapide à travers du processus de la reconnaissance. Cette reconnaissance est constituée par des centaines voire des milliers de modèles stockés dans la mémoire de long terme de l'individu-manager.

7.2.2.2 L'affirmation de la théorie

Développant ainsi les avancées des neurosciences et de la recherche en sciences de gestion, plusieurs recherches parviennent à conclure à l'importance des émotions, et singulièrement de l'intuition, dans le fonctionnement managérial. L'intuition offre trois dimensions centrales : la vitesse d'exécution, par opposition aux décisions à fort contenu analytique, l'inconscience, par opposition aux décisions dans les structures sous-jacentes apparaissent logiques pour le sujet, la confiance dans la décision, issu d'un sentiment de certitude très fort quant à l'occurrence de l'événement qui la justifie (Grandval, Soparnot, 2007).

Une autre recherche met en avant le rôle central de l'émotion dans les comités de direction. Le comité de direction peut être influencé par des émotions et conclut à la maîtrise des situations de décision, c'est-à-dire de rationalité, grâce à la maîtrise des émotions. La maîtrise des émotions sert la rationalité (Haag, Laroche, 2009).

La recherche met également en parallèle l'intuition, processus émotionnel s'il en est, et la planification, processus rationnel s'il en est. L'anticipation dans la prise de décisions stratégiques, point commun à ces deux styles, se situe à des niveaux de rentabilité supérieure (Sauner, Leroy, 2000). L'efficacité des émotions en matière de management est ainsi reconnue (Dane, Pratt, 2004).

7.2.3 L'émotion : un outil de prédiction

Mais au-delà, les émotions apparaissent comme un outil qui permet de se projeter dans l'avenir. Les émotions, et singulièrement de l'intuition, semblent permettre de s'approprier l'information de manière à projeter dans le futur. La mise en évidence des marqueurs somatiques souligne bien le rôle prédictif des émotions. La simulation mentale du monde extérieur par les émotions permet d'anticiper les conséquences de nos actes (Levy, 1990).

L'analyse par IRM du cerveau humain montre l'action de l'émotion sur la perception (Berthoz, 2003). Les structures perceptives primaires, la vision notamment, pourraient être influencées par l'émotion sous une forme dérivée et subtile de l'attention sélective. L'émotion activerait les mécanismes de l'attention sélective et induirait, non pas une déformation du monde perçu, mais une sélection des objets perçus ou négligés dans le monde. Elle modifierait profondément la mise en relation de la mémoire avec la perception du présent. L'émotion, guide de l'action, serait ainsi un filtre perceptif.

Dans ce modèle, la mémoire sert essentiellement à prédire le futur et non pas seulement à se souvenir du passé (Berthoz, 2003). Le présent n'existe pas pour nous tous qui sommes en permanence en train d'invoquer le passé afin d'élaborer des plans pour le futur proche ou lointain (Damasio, 2004). Au lieu de considérer l'émotion comme une réaction, il faut la considérer comme un outil pour préparer l'action. C'est un instrument puissant de prédictions d'un cerveau qui anticipe et projette ses intentions (Berthoz, 2003). L'émotion est un outil pour la décision.

Conclusion du chapitre 7

Les émotions permettent d'une part de s'approprier l'information et, d'autre part et par voie de conséquence, de créer une information pour la prospective. Notre revue de la littérature montre, en effet, que l'émotion, état affectif de conscience complexe, conduit l'individu à préférer certains états de l'environnement en détectant des préoccupations pertinentes et en changeant la priorité des perceptions. Par le jeu des marqueurs somatiques, l'individu peut opter pour tel signal plutôt que pour tel autre et ainsi de s'approprier le signal préféré plus facilement. Notre revue de littérature a également montré que la mémoire, dans laquelle sont conservées les informations acquises et appropriées, est essentiellement un outil de prédiction du futur. De plus, l'interaction avec le monde mis en place par un individu constitue la poursuite d'un but. L'individu prophétise son avenir et sélectionne les informations à s'approprier en fonction de ce futur. Ainsi sont mis en relation la mémoire, et singulièrement la mémoire de long terme, et les filtres, que constituent les émotions, pour nous permettre de nous projeter dans l'avenir.

Validation de la proposition théorique 4

Notre proposition théorique 4 consiste à montrer que les systèmes de croyances engendrent les émotions et plus particulièrement un processus d'intuition qui permet une appropriation très fine de l'information et, également, permet de créer une information pour la prospective. Cette proposition théorique se décompose en trois éléments : d'abord, le fait que les systèmes de croyances engendrent l'intuition. Ensuite, que ces émotions permettent de s'approprier de l'information. Enfin, que les émotions permettent de créer une information pour la prospective.

Les systèmes de croyances engendrent l'intuition. Nous reprendrons ici les prémices de la validation de cette proposition théorique posée à la fin du chapitre 5. Les biais, prémices de l'intuition, pilotent en quelque sorte un cheminement de l'appropriation dans la masse d'informations que reçoivent les dirigeants d'entreprises. Nous venons également de montrer comment les émotions permettent de s'approprier l'information et créer une information pour la prospective.

Ces trois éléments nous permettent ainsi de valider la proposition théorique 4. Notre revue de la littérature nous permet également de poser les prémices de la proposition théorique 5. L'objectivité n'existe pas. L'individu s'approprie les informations en fonction de sa vision du monde, laquelle correspond tout à son système de croyance, lequel est composé des informations figurant dans sa mémoire de long terme et dans sa mémoire de court terme. L'individu s'approprie l'information en fonction des informations dont il dispose.

CHAPITRE 8

L'INFORMATION CRÉE L'INFORMATION

Introduction

Nous venons de voir dans les chapitres précédents de notre revue de littérature comment les schèmes, les croyances et les émotions permettent aux individus – et donc aux dirigeants d'entreprise - à s'approprier l'information. Cependant, nous soulignons un fait que nous avons évoqué, en filigrane, tout au long des chapitres précédents : ces schèmes, ces croyances, et ces émotions, trouvent leur origine dans de l'information.

8.1 L'INFORMATION A L'ORIGINE DES SCHÈMES, DES CROYANCES ET DES EMOTIONS

8.1.1 L'information à l'origine des schèmes

L'acquisition des schèmes s'effectue de quatre manières différentes : par la quête de sens, de manière intuitive, par apprentissage et sous l'influence de la culture organisationnelle (Brief, Downey, 1983). Sur les quatre origines, deux d'entre elles sont constituées d'information : l'apprentissage, issus de ce que l'on a pris dans l'enfance, et la culture organisationnelle, les directives des supérieurs par exemple. Les schèmes collectifs sont construits à partir du besoin de rendre la réalité plus prévisible, des effets de la socialisation, de la formation, ou ordonnée et de l'apprentissage organisationnel (Jelinek, Litterer, 1994). Sur ces quatre facteurs, trois trouvent leur origine dans l'information.

Cossette (2004) synthétise la problématique en mettant en valeur deux origines fondamentales aux schèmes : d'une part, les expériences extra-organisationnelles et, d'autre part, les expériences intra-organisationnelles. Les premières renvoient à l'ensemble des expériences personnelles vécues par les membres de l'organisation depuis leur naissance, souvent par le biais de l'éducation, par la réflexion par les études ... la seconde catégorie réside dans les expériences vécues à l'intérieur même de l'organisation : culture de l'organisation, orientation stratégique ... Là encore, l'essentiel des origines des schèmes résident dans de l'information.

Nous pouvons poser que l'information est à l'origine des schèmes qui eux-mêmes permettent de s'approprier de l'information à fin de construire d'autres informations.

8.1.2 L'information à l'origine des croyances

Les croyances se nourrissent exclusivement d'informations qui sont fournies par des sources externes. La dynamique des croyances concerne d'abord leur révision en fonction d'informations nouvelles. Les croyances se construisent au cours du temps par l'acteur qui accumule des informations disparates relatives à des champs variés. Ces informations sont obtenues par observation directe ou par consultation de média, par expérience personnelle ou par apprentissage dirigé. Ce n'est qu'ensuite que l'acteur catégorise et structure ces informations pour en découler un petit nombre de postulats et ainsi construire ses croyances (Walliser, 2000). Ainsi, les croyances trouvent leur origine dans de l'information.

8.1.3 L'information à l'origine des émotions

Les émotions, dont nous n'avons montré le rôle essentiel dans l'appropriation des informations, trouvent également leurs origines dans de l'information. Le mécanisme des émotions est dépendant du passé de l'histoire de chacun et du groupe social, de la culture. Il exige un traitement complexe des informations. Ce mécanisme est projecteur d'intention non plus en fonction d'un répertoire des comportements innés, mais en fonction de l'intention, de règles sociales, sur le filtrage des informations sensorielles (Berthoz, 2003).

8.2 UNE BOUCLE DE RETROACTION

Ce système où l'information est à l'origine des processus d'appropriation de l'information constitue, il nous semble, une boucle de rétroaction, au sens de Wiener. La communication fonctionne dans les deux sens, dans un aller-retour, une boucle de feed-back dans laquelle le récepteur devient informateur. Nous postulons que le mécanisme que nous venons de mettre en évidence d'appropriation de l'information par de l'information fonctionne comme un feed-back au sens de Wiener. Plus précisément, il nous semble fonctionner en un feed-back positif, engendrant des effets cumulatifs, des réactions en chaîne. Et plus précisément encore, nous postulons qu'il s'agirait d'un feed-back positif de forme cumulative qui fait évoluer une situation en forme de spirale, ajoutant à la boucle des données aux données fabriquées par le

système. Et plus précisément enfin, nous pensons que ce feed-back cumulatif renverrait vers la mémoire de la source des informations résultant des effets du message en un feed-back cumulatif didactique, lequel permettrait aux destinataires de concevoir une nouvelle stratégie.

Conclusion du chapitre 8

Ainsi, non seulement l'information créerait de l'information mais, de surcroît, la formation créée sera vitrée au stock d'informations déjà existants pour l'enrichir puissamment. Ainsi, l'information accumulée par le dirigeant lui permet de renforcer et d'étendre son banc d'information et par là-même d'améliorer sa capacité d'appropriation de l'information et de conception de nouvelles stratégies.

Validation de la proposition théorique 5

Nous pouvons ainsi valider notre proposition théorique 5. Nous proposons, en effet, de montrer l'idée que tant les systèmes de croyances que les émotions et le processus d'intuition sont alimentés, et se construisent, par de l'information. Ainsi, l'information permet l'appropriation de l'information dans un feed-back dynamique. Cette proposition est ainsi validée.

Conclusion de la seconde sous-partie

Notre revue de littérature nous a permis de préciser le processus d'appropriation de l'information par un individu (i.e. : un dirigeant d'entreprise). Cette appropriation s'organise, dans un premier temps, à partir des mémoires de long terme et de court terme à l'aide d'outils de filtres que sont les systèmes de croyances et les schèmes.

Dans un second temps, cette appropriation est facilitée par des systèmes de tri organisés d'abord par les biais cognitifs, lesquels se mettent en forme pour créer du sens, une vision du monde que projette l'individu pour comprendre ce monde et s'approprier les informations qu'il contient. Ces systèmes de tri sont renforcés par les émotions, et notamment l'intuition, pour permettre aux dirigeants d'entreprises de s'approprier de grandes quantités d'informations. Nous sommes parvenus également montrer que l'information permet de s'approprier l'information.

Cette revue de littérature, qui nous a permis de valider nos cinq propositions théoriques, nous autorise désormais à préciser notre concept de bain d'information.

CHAPITRE CONCLUSIF
LE MODELE FACE A LA LITTERATURE

1- Le modèle originel

Afin de nous permettre de connaître comment les dirigeants d'entreprise s'approprient l'information, nous avons posé, dans une première approximation, un modèle théorique, celui du bain d'information. Nous avons postulé que les dirigeants acquièrent une masse d'information considérable et créent ainsi un bain d'information. A l'intérieur de ce bain, chocs et résonances permettent une appropriation efficace, et améliorent le système de croyances. Le système d'appropriation s'améliore et affine le processus d'intuition permettant d'améliorer le système d'appropriation et créer une information anticipative. Ce concept nous permettra de montrer que, dans un système d'appropriation, la mémoire est plus importante que les filtres. Ce concept nous permettra également de montrer que, pour les dirigeants, l'information nourrit l'information. Et donc en quoi les dirigeants, sans qu'ils en aient réellement conscience et sans qu'elle participe directement au processus de prise de décision, ont un besoin vital d'information.

2- Tentative de validation du modèle de base

2.1 Les propositions théoriques à valider

Afin de valider ce modèle, nous avons posé cinq propositions théoriques.

- Proposition théorique 1 : Nous proposons de mettre en avant d'abord l'idée que les dirigeants acquièrent une masse d'information considérable en provenance de sources multiples afin de se créer et se plonger dans un bain d'information. L'information, et son acquisition, aurait donc une importance considérable pour les dirigeants.

- Proposition théorique 2 : Nous proposons ensuite de montrer comment, les dirigeants s'approprient l'information à travers des schèmes organisés en un système de croyances et comment, à l'intérieur de ce bain, les échanges de multiples données améliorent le systèmes de croyances, permettent ainsi une appropriation efficace de l'information.

- Proposition théorique 3 : Nous proposons également de montrer le rôle des mémoires de court et de long terme, et de leur conjugaison, dans l'appropriation de l'information. Nous tenterons de montrer également comment ces mémoires se révèlent plus efficaces que les filtres pour trier l'information, et ainsi préparer son appropriation.
- Proposition théorique 4 : Nous proposons, de plus, de montrer que ces systèmes de croyances engendrent, notamment, des émotions dont, plus particulièrement, un processus d'intuition. Ces émotions et ce processus d'intuition permettent une appropriation très fine de l'information. Ils permettent également de créer une information pour la prospective
- Proposition théorique 5 : nous proposons, enfin, de montrer l'idée que, tant les systèmes de croyances, les schèmes, les émotions et le processus d'intuition, sont alimentés, et se construisent, par de l'information. Ainsi, l'information permet l'appropriation de l'information dans un feed-back dynamique.

2.2 Tentative de validation des propositions théoriques

Nous avons tenté, au travers de notre revue de littérature de valider ses propositions théoriques, afin de conforter notre modèle. Nous sommes parvenus à valider ces cinq propositions théoriques.

Effectivement, les dirigeants acquièrent effectivement une masse d'information considérable en provenance de sources multiples. Certaines sont en provenance de l'entreprise, que doivent subir les dirigeants. D'autres proviennent de systèmes d'information ad hoc créée spécialement par le dirigeant. A travers cette multiplicité de sources se créé un bain d'information, une masse d'informations dans lequel baigne le dirigeant (proposition théorique 1).

L'activité intellectuelle est une assimilation de l'information à l'aide des schèmes. C'est ainsi que l'individu peut trier les événements présents, analyser les événements passés et prévoir les événements futurs. Ils permettent une activité intellectuelle en mode plus ou moins «

automatique ». Des échanges de données se produisent à l'intérieur du bain qui peuvent conduire à une révision possible des systèmes de croyances qui, dans une certaine mesure, peuvent être modifiés afin de permettre à l'individu de s'approprier une information, laquelle se modifie en permanence, et ainsi d'améliorer son système d'appropriation de l'information (proposition théorique 2).

Nous avons également montré le rôle des mémoires de court terme et de long terme dans l'appropriation de l'information par les dirigeants d'entreprise, permettant ainsi une appropriation de l'information de manière extrêmement rapide par des mécanismes simplifiés, trouvant leur origine dans l'expérience, les connaissances accumulées par les dirigeants d'entreprise. Lesquelles sont développés par l'expérience dans des domaines particuliers (proposition théorique 3).

Nous avons vu que les biais cognitifs, dont parfois le dirigeant n'a pas conscience, constituent des raccourcis cognitifs, qui lui permettent de s'approprier l'information aisément en rejetant une partie de l'information qui lui parvient. Ces biais cognitifs constituent les prémices de ce qui peut s'appeler l'intuition, dans la mesure où ils pilotent quasi inconsciemment l'appropriation de l'information par les dirigeants d'entreprise, en les conduisant à choisir quelles informations seront retenues et qu'elles seront rejetées. De plus, nous avons montré que les systèmes de croyances engendrent des émotions, et notamment l'intuition, qui permettent de s'approprier l'information. Nous avons également montré le rôle des marqueurs somatiques qui permettent à un individu d'opter pour tel signal plutôt que pour tel autre et ainsi de s'approprier l'information plus facilement. De plus, dans une interaction avec le monde mis en place par un individu, celui-ci prophétise son avenir et sélectionne les informations à s'approprier en fonction de ce futur. C'est ainsi que se construit en partie l'information pour la prospective (proposition théorique 4).

Ainsi, l'individu s'approprie les informations en fonction de sa vision du monde, laquelle correspond tout à son système de croyance, lequel est composé des informations figurant dans sa mémoire de long terme et dans sa mémoire de court terme. L'individu s'approprie l'information en fonction des informations dont il dispose. Ainsi, effectivement, les systèmes de croyances que les émotions et le processus d'intuition sont alimentés, et se construisent, par de l'information. L'information permet l'appropriation de l'information dans un feedback dynamique (proposition théorique 5).

Ainsi, nous avons validé nos cinq propositions théoriques. Cependant, à la suite de notre revue de littérature, certaines de ces propositions doivent être complétées ou modifiées.

2.3 Compléments et modifications à apporter aux propositions théoriques

Notre revue de littérature nous amène à compléter certaines de nos propositions théoriques.

La proposition théorique 1 doit être complétée pour signaler le rôle des mécanismes d'appropriation de l'information créés par l'organisation (Benchmark, réunions, confrontation entre deux dirigeants, mentoring ...).

Nous devons également modifier notre proposition théorique 2, à la suite de cette première modification. Nous devons ajouter que l'appropriation via les schèmes et les systèmes de croyances est précédée par une appropriation préalable via les systèmes mis en place par l'entreprise.

Nous devons modifier également notre proposition théorique 3. Nous avons vu, lors de notre examen de la théorie de l'information, que, plus le message est original, plus il faut de données pour éliminer l'incertitude du message. Nous avons établi que les dirigeants ne recherchent que des informations de première main, incertaines. Aussi, les messages destinés aux dirigeants doivent être répétés à de multiples reprises pour éliminer les bruits dans une certaine mesure. Nous postulons que, comme le dirigeant reçoit en permanence des informations nouvelles et originales, la confirmation et reconfirmation – la redondance – doit être permanente. Le dirigeant doit baigner dans un système de confirmation et reconfirmation des informations. Ainsi, le bain d'information, c'est-à-dire la masse d'informations que reçoit le dirigeant, lui est indispensable pour confirmer en permanence les informations nouvelles et originales reçues. Nous postulons ainsi que le mécanisme d'information des dirigeants relève du mécanisme du feed-back cumulatif didactique. Celui-ci vaut un rôle dans l'appropriation de l'information dans la mesure où la mémoire informationnelle serait modifiée par les messages reçus. Nous proposons de montrer que les systèmes d'appropriation de l'information peuvent ainsi être modifiés par les informations reçues. Cette modification de la proposition théorique 3 nous permet de renforcer notre concept de bain de l'information.

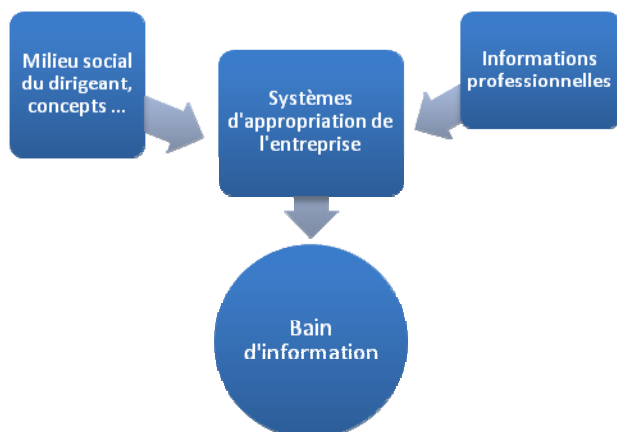
Nous devons effectuer un complément de la proposition théorique 4. Les biais, montre la revue de littérature à laquelle nous nous sommes livrés, trouvent leur origine à la fois dans des facteurs personnels et organisationnels. Par ailleurs, la théorie des perceptions met en évidence le rôle de l'hérédité et, plus globalement, de l'expérience d'un individu dans la formation de son schéma de référence qui lui permet de s'appropriier l'information. Notre revue de littérature montre que le dirigeant est choisi pour occuper leur poste en fonction de sa personnalité, c'est-à-dire en raison des biais cognitifs dont ils sont porteurs, et de sa cohérence avec les biais du groupe ou de l'organisation dont il est envisagé qu'il prenne la direction.

3- Le concept de bain d'information, seconde ébauche

Notre nouveau modèle, après introduction des compléments et modifications que nous venons de relever, peut se présenter sous la forme d'un système d'appropriation qui comporte cinq étages.

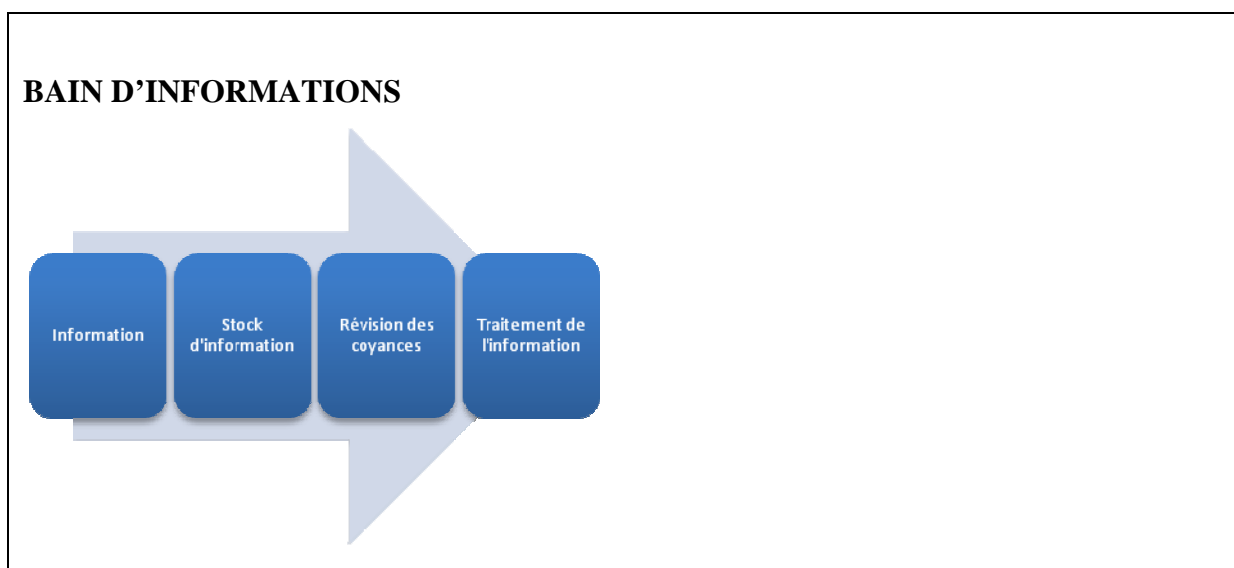
Tout d'abord, les dirigeants créent et se plongent dans un bain d'information. Ces informations sont en provenance de deux sources. D'une part, leur milieu social, de leur formation et des concepts intellectuels structurant leur personnalité qu'ils se sont forgés par le passé. D'autre part, des données en provenance de leur la vie professionnelle (réseaux, information technique et économique venue de l'entreprise....). L'organisation produit des mécanismes d'appropriation préalable, d'une part, en installant des systèmes d'appropriation (réunions...) Et, d'autre part, en choisissant des dirigeants en fonction de leur personnalité c'est-à-dire des biais cognitifs détectés.

Figure 4 : La formation du bain d'information



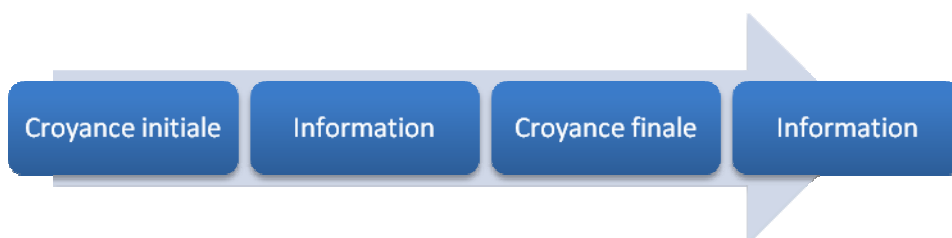
A l'intérieur du bain constitué par le dirigeant, alimenté en permanence par des informations redondantes (bruit de fond), la nouvelle information qui va rentrer en résonance avec les autres informations. Les interactions entre des informations différentes permettent l'appropriation. Ces interactions se créent par des moteurs. Le premier est un moteur relevant des traitements automatique ou analytique des données. Le second, plus puissant, relèvent des émotions conscientes ou inconscientes du dirigeant, et singulièrement de l'intuition.

Figure 5 : Le travail d'appropriation à l'intérieur du bain d'information



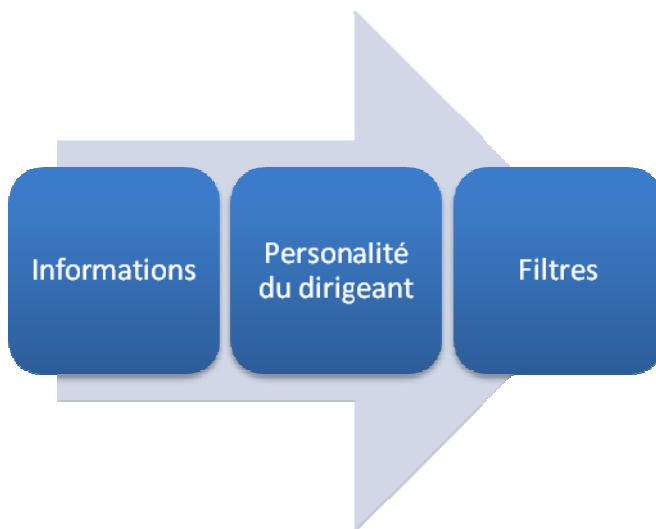
C'est également à l'intérieur de ce bain, que les informations sont catégorisées afin de créer un réseau explicatif de croyances. Les informations multiples qui parviennent aux dirigeants conduisent à une révision relative des croyances, sous la forme d'un circuit : croyance initiale-information-croyance finale. Alors, la nouvelle croyance, dans un feed-back cumulatif didactique, permet de mieux traiter les informations nouvelles qui parviennent au dirigeant.

Figure 6 : La création du système de croyances



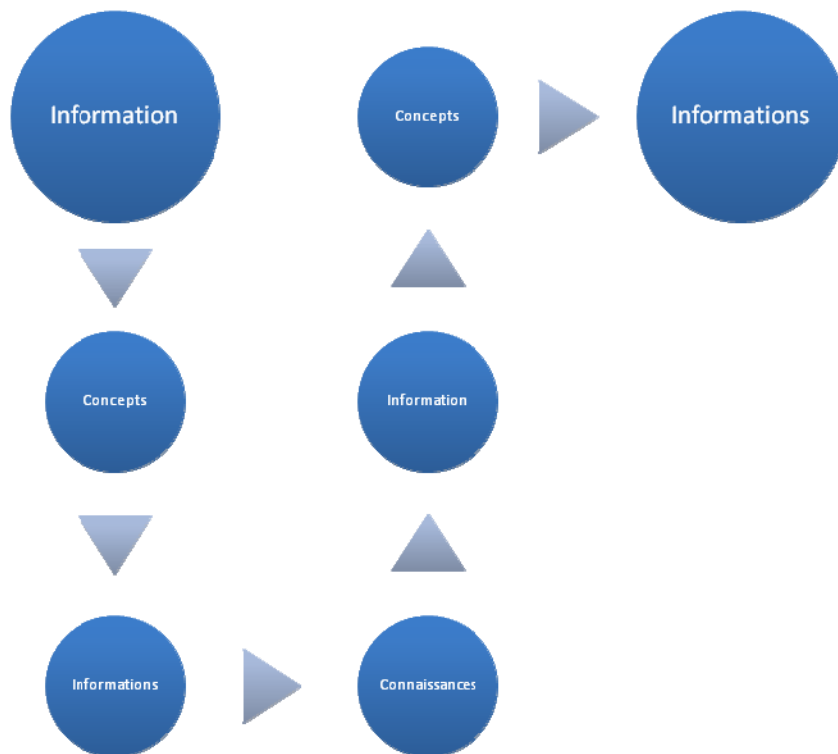
Pour éviter le débordement du bain d'information, le dirigeant met en place inconsciemment des filtres lui permettant de traiter l'information. Elles sont issues de sa personnalité (enfance, formation, concepts philosophiques ou managériaux ...). Elles se modifient, au fil du temps, dans une certaine mesure, sous l'influence des « concepts » filtrants créés par les échanges dans le bain. Ces « concepts », en modification permanente, engendrant une perception du monde évolutive, permettent aux dirigeants de traiter une information masse croissante et de se projeter dans l'avenir.

Figure 7 : La création de filtres pour éviter le débordement du bain



Le bain d'information ne peut s'analyser qu'en dynamique avec des allers-retours. D'une part, entre les « concepts » produits par le dirigeant, qui modifie sa vision du monde, et l'information reçue. D'autre part, entre information et connaissance, construite à partir de savoirs, soit des informations organisées, mais aussi le résultat de l'expérience personnelle. La connaissance permet alors à l'individu de progressivement d'être lucide vis-à-vis de lui-même et de son environnement. Un troisième aller-retour se constitue alors entre la connaissance produite par le dirigeant et les « concepts » qui lui permettent de traiter l'information.

Figure 8 : Les boucles de rétroaction qui font évoluer le bain d'information



Notre modèle ainsi construit, à partir de notre revue de littérature, devra être validé. C'est ce que nous allons nous attacher à réaliser à partir d'une recherche menée auprès d'un échantillon de dirigeants de grandes entreprises.

PARTIE II

LA VALIDATION DU MODELE

CHAPITRE INTRODUCTIF

UNE RECHERCHE PARTICULIÈRE

1- La position du chercheur

Nous tenons à évoquer un point : la position du chercheur. En effet, nous avons entamé cette recherche, et notamment les entretiens avec les dirigeants d'entreprise, alors que nous étions journaliste dans la presse économique, plus précisément chargé de la rubrique « ressources humaines » et de la rubrique « intelligence économique » au sein de la rédaction du quotidien économique et financier la Tribune. Cette position particulière a, dans une certaine mesure, facilitée notre recherche, mais elle a également aussi complexifié notre travail.

Cette position a d'abord facilité notre recherche dans la mesure où l'accès aux dirigeants d'entreprise a été grandement facilité. En effet, la plupart d'entre eux nous étaient connus de longue date. Nous avons réalisé auprès d'un certain nombre d'entre eux des reportages ou des interviews. Ainsi, comme le souligne Cossette (2004), la connaissance de l'objet de la recherche, lorsqu'il est un individu, par le chercheur facilite le travail de recherche.

En revanche, certains autres dirigeants, que nous avons souhaité rencontrer en raison de leur particularité en matière de traitement et d'appropriation de l'information, n'ont pas accepté de nous recevoir, malgré l'intérêt scientifique d'un entretien mené auprès d'eux, en raison de conflits anciens avec eux, conséquences d'articles de presse les mettant en cause.

Mais, notre démarche a également été rendue plus complexe de part notre situation professionnelle au moment de la recherche. En effet, les débuts de l'entretien n'ont pas été aisés pour les dirigeants. Certains d'entre eux n'ont pas compris que nous leur adressions à l'avance le questionnaire afin qu'il puisse en prendre connaissance et réfléchir aux réponses qu'il pouvait nous donner. Cette méthodologie est en effet très différente de celle du journaliste.

En début d'entretien, le dirigeant mettait un certain temps à trouver sa position : il hésitait à nous donner des réponses acceptables scientifiquement, il tentait, comme face à tout journaliste, à promouvoir sa personne et/ou son organisation. Chaque entretien a donc débuté par au moins un quart d'heure de mise à distance de l'objet de la recherche par le chercheur.

2- Les difficultés pour constituer l'échantillon

Ainsi que l'imposait notre choix d'une démarche hypothético-déductive, les propositions théoriques, une fois établies à partir de notre revue de la littérature, devaient être validées par une recherche auprès d'un échantillon de dirigeants d'entreprises suffisamment importantes pour que les questions d'appropriation de l'information puissent constituer un sujet d'interrogation pour les futurs membres de notre échantillon. Il a donc fallu constituer un échantillon de dirigeants d'entreprises suffisamment représentatifs, puis leur soumettre un questionnaire, pour ensuite traiter leurs réponses afin de confirmer ou infirmer nos propositions théoriques et, au final, notre concept de bain d'information.

Or, cette recherche n'a pas été exempte de difficultés essentiellement engendrées par la qualité des membres de notre échantillon. Nous tenions à relever ces difficultés et à montrer la manière dont nous avons tenté de les surmonter.

Les difficultés tenaient et d'abord à la constitution de l'échantillon et, ensuite, aux entretiens eux-mêmes. Le terrain sur lequel devait se dérouler la recherche est extrêmement étroit. Il a été difficile de constituer un échantillon suffisamment représentatif afin de valider notre démarche. C'est à l'intérieur de ce terrain étroit que nous avons dû sélectionner notre échantillon de dirigeants d'entreprise en respectant certains critères (âge, formation, secteur...). La base de la population étant particulièrement étroite, la sélection a été d'autant plus compliquée.

3- Les difficultés d'accès aux dirigeants

Pour accéder aux dirigeants d'entreprise, il nous a fallu franchir un certain nombre de filtres. Nous avons d'abord dû convaincre des intermédiaires (attachée de presse, connaissances communes...) de l'intérêt de notre projet. De nombreux intermédiaires ont refusé très poliment de nous mettre en contact avec des dirigeants pour des raisons qui, la plupart du temps, nous sont restés inconnues. Avec ceux qui ont accepté de nous aider, il a fallu négocier

un certain temps afin de les convaincre de l'innocuité de notre projet pour le dirigeant auprès de qui ils allaient porter notre demande.

En effet, les dirigeants contactés sont apparus très soucieux, dans un premier abord, de ne pas se livrer personnellement sur un terrain qu'ils jugeaient délicat. Ainsi, le président d'un des plus importants groupe du CAC 40 a, dans un premier temps, refusé de nous recevoir arguant : « Je ne vais certainement pas vous dire comment je traite l'information, ce serait dévoiler mon cerveau à mes concurrents qui en profiteraient pour me déchiqueter ». Ce travail d'approche auprès des dirigeants s'est déroulé sur, pratiquement, un an.

Les dirigeants d'entreprise sont, nous avons pu le constater, des personnalités particulièrement occupées. Il a donc fallu dégager dans des emplois du temps surchargé un temps suffisant pour l'entretien. Ce qui n'a pas été une mince affaire. Certains de nos rendez-vous ont été remis à la dernière minute pour des raisons d'agenda. Certains autres qui avaient été validés, ont été annulés lorsque le dirigeant a pris connaissance du questionnaire que nous leur propositions.

4- Les difficultés au moment de l'entretien

À ces difficultés tenant à l'échantillonnage, se sont ajoutés des difficultés qui sont apparues au moment des entretiens eux-mêmes. Ces difficultés tenaient d'abord au dirigeant lui-même. Une fois le rendez-vous accepté, la plupart des dirigeants ont été étonnés du questionnaire qui leur était soumis. Ils en ont tous fait part à l'enquêteur. Il s'attendait à parler de leur entreprise, de leur action certainement pas de leur manière de fonctionner.

Deuxième difficulté, les dirigeants ont l'habitude de valoriser leur action. Certainement pas de relever les difficultés, les impasses, les interrogations... dans leur travail. Au cours des entretiens, nous nous sentions bien que le dirigeant glissé vers une pente hagiographique que nous tenions à éviter. Ce biais s'est produit systématiquement dans la mesure où l'intermédiaire avait parfois omis de signaler que les questions porteraient sur les difficultés du dirigeant afin de convaincre le dirigeant d'accepter le rendez-vous.

Troisième difficulté, un certain nombre de dirigeants ont choisi d'être accompagné dans l'entretien par un ou plusieurs collaborateurs (attaché de presse, directeur de cabinet...). Au-

delà du simple fait que le chercheur se trouvait en présence de deux personnes, biaisant ainsi le rapport entre un chercheur et son objet d'observations, il aurait pu être possible que le collaborateur intervienne dans la discussion, et biaisent encore plus la recherche.

A ces difficultés, se sont rajoutés d'autres tenant aux rapports interpersonnels créés lors de l'entretien. Le rapport semblait déséquilibré entre chercheur et objet d'observation dans la mesure où le premier avait sollicité à de nombreuses reprises le second pour qu'il se livre à la recherche. Second point, certains dirigeants étaient connus du chercheur, ainsi que nous l'avons noté. Une certaine complicité régnait alors entre l'enquêteur et l'enquêté, marquée notamment par un tutoiement au cours de l'entretien. Cette complicité pouvait introduire des biais au cours de l'entretien.

5- Nos solutions pour lever ces difficultés

Afin de dépasser toutes ces difficultés, que nous avons évaluées avant d'engager la recherche de terrain, nous avons mis en place une méthodologie personnelle afin de limiter les biais que nous venons de lister.

Contrairement à ce que la facilité nous aurait conduit à réaliser, nous avons choisi de ne pas faire appel à un seul intermédiaire, ce qui, à notre sens, aurait biaisé encore plus les entretiens, dans le sens où nous aurions été alors redevables à cet intermédiaire, ce qui aurait limité considérablement notre liberté de chercheur. Nous avons alors sollicité plusieurs intermédiaires (attachée de presse, responsable de société de communication, connaissances personnelles...) afin de ne pas dépendre d'une seule source. Nous avons ainsi multiplié les méthodologies d'approche.

Les dirigeants ont été avertis au préalable de notre projet de recherche, afin de bien le distinguer des entretiens journalistiques, qui ont pu précéder cette rencontre. Cette règle du jeu a été rappelée en début d'entretien afin de bien signaler la différence entre un entretien journalistique et un entretien de recherche.

Dans tous les cas, le questionnaire a été transmis à l'avance aux dirigeants. Nous avons pu constater qu'environ 40 % d'entre eux l'avaient lu et avaient réfléchi aux questions posées et aux réponses envisagées. 60 % des dirigeants n'avaient pas pris connaissance de ce

questionnaire et le découvraient au moment de l'entretien. Un dirigeant nous a transmis à l'avance des réponses par écrit.

Nous avons également précisé, dans le cas où le dirigeant était accompagné d'un ou plusieurs collaborateurs, que nous ne souhaitions pas que ce collaborateur intervienne. Dans les faits, ce cas ne s'est produit que lors d'un seul entretien, où le collaborateur a pris la parole à deux reprises, précisant des points mineurs.

Nous avons tenté ensuite au cours de l'entretien de limiter au maximum la complicité réelle entre le chercheur et le dirigeant. Nous avons ainsi tenté de conserver une distance nécessaire au projet de recherche, même si celle-ci a toujours été délicate à maintenir. En revanche, nous n'avons pas tenté de rentrer dans un rapport de forces, qui parfois affleurai au cours du débat, afin, là aussi, de garder notre position de chercheur.

Nous pensons que ce travail méthodologique préalable était absolument nécessaire dans le cadre de cette recherche portant sur un échantillon bien particulier, qui est celui des dirigeants d'entreprise. Il est évident qu'il reste à améliorer et à construire de manière à être théorisé. Ce doit être, il nous semble, un travail majeur à engager pour toute la recherche sur les dirigeants.

PREMIERE SOUS-PARTIE
LA CONSTRUCTION DU MODELE DE RECHERCHE

Introduction de la première sous-partie

Nous allons entamer la validation du modèle que nous avons construit à l'aide de notre revue de littérature. Afin de valider ce modèle, nous allons construire, dans cette première sous-partie, un modèle de recherche, étape essentielle de la construction de notre concept. À cette fin, nous allons, dans **un premier chapitre**, construire ce modèle de recherche, en précisant pour quelle raison nous avons choisi une démarche hypothético-déductive. Nous allons également préciser dans ce chapitre les hypothèses que nous allons plus loin tenter de valider par notre recherche de terrain, afin de confirmer nos propositions théoriques. C'est également dans ce premier chapitre que nous allons préciser ce que nous voulons observer, afin de confirmer ou infirmer nos hypothèses de départ.

Dans **un second chapitre**, nous allons procéder à une recherche exploratoire auprès d'un échantillon de dirigeants spécifiques, afin de préciser nos hypothèses, les domaines que nous voulons observer, et, finalement, le questionnaire que nous souhaitons appliquer lors de notre recherche centrale.

À l'issue de ces deux chapitres, nous disposerons un modèle de recherche robuste nous permettant de nous engager dans notre recherche centrale qui nous permettra de confirmer ou d'infirmer notre modèle théorique.

CHAPITRE 9
LE MODELE DE RECHERCHE

Introduction

Nous allons procéder à la construction de notre modèle de recherche, afin qu'il apparaisse *in fine* suffisamment robuste pour nous permettre d'affronter notre recherche centrale auprès d'un échantillon de dirigeants d'entreprises. Nous allons construire ce modèle de recherche d'abord, en précisant notre démarche, qui sera hypothético-déductive, et en montrant pourquoi nous avons souhaité rejeter les démarches inductives et déductives. Nous allons, ensuite, préciser nos trois hypothèses principales et nos trois hypothèses secondaires qui nous permettront, une fois confrontée au terrain, via un questionnaire, de confirmer ou infirmer notre modèle théorique. Afin de préciser ces hypothèses, nous montrerons également quelles sont les observations que nous souhaitons effectuer. Elles consisteront à déterminer quelle est l'information que souhaitent obtenir les dirigeants. Nous voudrions également observer s'ils possèdent une démarche d'appropriation construite. Enfin, nous construirons notre questionnaire destiné à notre recherche préliminaire.

9.1 LA DEMARCHE

9.1.1 Le choix d'une démarche hypothético-déductive

Il est essentiel ici de bien définir telle démarche nous allons suivre pour valider notre modèle théorique. En effet, nous nous trouvons en présence d'un terrain d'observation particulier : une population composée d'individus, en première approximation difficile à assimiler à un groupe, tant les personnalités semblent différentes.

9.1.1.1 Le rejet de la démarche déductive

9.1.1.1.1 La démarche déductive

Nous citons cette démarche pour mémoire, tant elle semble abandonnée par les chercheurs aujourd'hui. En effet, cette démarche consiste à partir d'une théorie existante, à formuler un certain nombre d'hypothèses qui feront l'objet de tentatives de validation afin de renforcer le

pouvoir explicatif de la théorie initiale (Pras, Tarondeau, 1979). Plus précisément, cette démarche se fonde sur la raison plutôt que sur les sens et l'expérience. A partir de ses intuitions, nées de la connaissance, le chercheur déduit d'autres affirmations qui en sont la conséquence. La déduction se fonde sur le raisonnement et s'oppose à l'empirisme comme source de savoir.

9.1.1.1.2 La critique de la démarche déductive

La déduction logique se fonde sur des axiomes ou des définitions, et ne produit que des résultats tautologiques, c'est-à-dire déjà inscrits dans les prémices, des conséquences de la loi. La valeur de ces résultats est bien entendu fonction de la rigueur avec laquelle ils ont été obtenus. Surtout, elle ne semble pas rencontrer de validité dans notre domaine, celui des sciences de gestion, où la validation expérimentale est essentielle.

9.1.1.2 Le rejet de la démarche inductive

9.1.1.2.1 La démarche inductive

Plus intéressante semble, pour notre sujet, la démarche inductive. Cette dernière consiste alors, partant de la réalité observée à procéder à l'élaboration d'une nouvelle théorie. Il sera alors nécessaire d'effectuer des études empiriques fondées sur ces généralisations théoriques (Pras, Tarondeau, 1979).

« L'induction prend donc un relief particulier - c'est elle qui permet d'énoncer des théories nouvelles- ainsi que la qualité du raisonnement inductif - c'est lui qui assure l'universalité des théories qu'elle énonce- : induire une loi consiste en effet à saisir la nécessité qui sous-tend les faits contingents qu'on appréhende, ce qui exige du chercheur qu'il applique son intelligence à en isoler les ressemblances des dissemblances et ce qui suppose, s'il est conduit à rendre compte de son induction et donc du choix de ses isolations, qu'il fasse un usage précis du langage naturel (par opposition au langage symbolique). Le dilemme des savoirs en gestion trouve sa solution dans la qualité du raisonnement inductif mené par le chercheur », explique Arnaud Pellissier-Tanon (2001).

La démarche inductive part des « faits bruts », de l'observation pure pour formuler des lois et théories : ce mode d'appréhension de la réalité peut se résumer par la formule : Si un grand

nombre de A ont été observés dans des circonstances très variées, et si l'on observe que tous les A, sans exception, possèdent la propriété B, alors tous les A ont la propriété B (Chalmers, 1987).

9.1.1.2.2 La critique de la démarche inductive

Karl Popper (1973) a bien montré en quoi cette démarche ne garantit pas la véracité de ses énoncés généraux car l'observation d'une réalité ne peut être complète. Pour Popper, une démarche est scientifique si elle permet la falsification (la réfutation) d'une hypothèse et non si elle mène à une impossible vérification.

De plus, nous verrons au cours de notre procédure de validation que la seule observation, la seule recherche auprès d'un échantillon, ne nous permet pas de construire une théorie reflétant exactement l'appropriation de l'information par les dirigeants d'entreprise. En effet, en parvenant à globaliser et à théoriser cette appropriation, il nous était nécessaire de construire un corpus théorique à partir des recherches déjà existantes, nombreuses, et éclairantes pour notre sujet.

Enfin, la procédure inductive suggère que la répétition d'un phénomène en augmente la probabilité de le voir se reproduire. La logique inductive suppose un phénomène de récurrence supposée au départ de la recherche afin d'en tirer une globalisation, une théorisation. Or, dans le cas de notre recherche, celle de l'appropriation de l'information par les dirigeants d'entreprise, cette récurrence ne peut, en première approximation, être supposée. Or, notre recherche porte sur un univers où chaque individu est, a priori, constructeur d'un phénomène unique. En première approximation, nous pouvons considérer que chaque dirigeant possède sa propre appropriation de l'information. Ce n'est, qu'en fin de recherche, qu'il nous sera possible de dire si :

1/ il est possible de déterminer que les dirigeants possèdent un système d'appropriation. Il faut bien garder à l'esprit que cette question reste toujours pendante.

2/ si une théorisation peut être construite.

C'est pour cela que la démarche inductive ne nous a paru peu opérationnelle pour mener notre recherche porteuse de nombreuses incertitudes.

9.1.1.3 Pourquoi la démarche hypothético-déductive

9.1.1.3.1 La démarche hypothético-déductive

Pour les raisons qui précèdent et qui tiennent à la fois à notre objet de recherche et à la logique intrinsèque de la démarche scientifique, nous emploierons pour notre recherche la démarche hypothético-déductive. Elle consiste à partir des connaissances actuelles, et de la théorie, pour formuler des hypothèses qu'il convient ensuite de tenter de valider grâce à une approche empirique. Comme l'a démontré Popper (1979), la construction de la théorie prime sur l'observation empirique. Il est impossible d'observer « dans le vide », car l'observation est toujours guidée par la théorie. Bref, on part de la théorie, et on ne se sert de l'observation que pour tenter de l'infirmier (Bouveresse, 1986).

De plus, nous sommes autorisés à utiliser cette démarche dans la mesure où notre observation sera conduite sur un échantillon fixe auquel est appliqué un questionnaire défini au préalable et appliqué sans changement tout au long de la recherche (Dépelteau, 2010).

Enfin, cette démarche nous paraît essentielle dans la mesure où nous n'avons pas encore montré si les dirigeants ont conscience de leurs méthodes d'appropriation de l'information. Dans ce contexte, il ne servirait alors à rien de partir du particulier pour aller vers le général. Seule une théorie construite et confrontée au terrain, nous permettra d'avancer dans notre recherche. Ce n'est donc qu'après avoir construit notre modèle de référence et nos hypothèses que nous pourrons construire notre terrain, effectuer l'observation, et confirmer ou infirmer notre modèle théorique.

9.1.1.3.2 Comment nous avons utilisé cette démarche

L'approche hypothético-déductive va du général au particulier. La détermination d'une théorie de portée générale précède la vérification dans une situation particulière. « La première partie du processus de recherche est composée de l'exposition de la problématique de recherche, de l'élaboration du cadre théorique, de l'énonciation des hypothèses et de la spécification du cadre opératoire (...) la théorie et les résultats empiriques déjà connus forment la base à partir de laquelle il construit son propre projet de recherche. Le chercheur

doit donc pousser plus en profondeur le survol de la littérature qu'il avait initialement effectué (d'Amboise, 1996).

9.1.2 Les hypothèses

9.1.2.1 Hypothèse 1

Notre hypothèse 1 est destinée à valider la première affirmation de notre modèle, que nous nommons M 1

M 1 : Les dirigeants créent et se plongent dans un bain d'information. Ces informations sont en provenance de deux sources. D'une part, leur milieu social, de leur formation et des « concepts » intellectuels structurant leur personnalité qu'ils se sont forgés par le passé. D'autre part, des données en provenance de leur vie professionnelle (réseaux, information technique et économique venue de l'entreprise....). L'organisation produit des mécanismes d'appropriation préalable, d'une part, en installant des systèmes d'appropriation (réunions...) et, d'autre part, en choisissant des dirigeants en fonction de leur personnalité, c'est-à-dire des biais cognitifs détectés.

Nous posons comme hypothèse 1.1 : les dirigeants se nourrissent en continu d'informations. Nous tenterons de valider à l'aide de notre échantillon le fait que les dirigeants multiplient les sources d'information, qu'elles soient, d'une part, formelles, en provenance de l'entreprise ou de leurs propres sources, ou, d'autre part, informelles, en provenance de leurs réseaux personnels. Nous montrerons que l'information en provenance de l'entreprise ne parvient pas à répondre aux demandes des dirigeants qui tentent alors de se procurer une information qu'ils jugent plus utile.

Nous poserons une hypothèse subsidiaire 1.2 : la masse d'informations à traiter par les dirigeants atteint des proportions très, voire trop, importantes. Les réseaux d'informations multiples semblent impossibles à assimiler par un seul cerveau. Nous tenterons de montrer à l'aide de notre recherche de terrain que les dirigeants se trouvent quelques peu désarmés par la masse d'informations qu'ils doivent traiter.

9.1.2.2 Hypothèse 2

Notre hypothèse 2 est destinée à valider la quatrième affirmation de notre modèle que nous nommerons M 4.

M 4 = Pour éviter le débordement du bain d'information, le dirigeant met en place inconsciemment des filtres lui permettant de traiter l'information. Ils sont issus de sa personnalité (enfance, formation, concepts philosophiques ou managériaux ...). Ils se modifient, au fil du temps, dans une certaine mesure, sous l'influence des « concepts » filtrants, créés par les échanges dans le bain. Ces « concepts », en modification permanente, engendrant une perception du monde évolutive, permettent aux dirigeants de traiter une information en masse croissante et de se projeter dans l'avenir.

Nous poserons comme hypothèse 2.1 : les filtres traditionnels mis en place par l'entreprise ne sont plus suffisants pour traiter une information en croissance exponentielle. Nous tenterons de montrer comment les dirigeants tentent de mettre en œuvre les filtres qui leur sont proposés par leurs organisations. Nous tenterons de montrer également que ces filtres, notamment le modèle administratif – c'est-à-dire le rôle filtrant d'une hiérarchie - mais aussi les nouveaux outils technologiques, ne sont pas suffisants pour traiter une information de plus en plus importante.

Nous poserons également une hypothèse subsidiaire 2.2 : les dirigeants parviennent à traiter tout de même l'information qu'ils reçoivent. Nous tenterons de montrer quels sont les outils, mis en place par les dirigeants d'entreprise, dans un « bricolage » managérial, qui leurs permettent de traiter cette information.

9.1.2.3 Hypothèse 3

Notre hypothèse 3 est destinée à valider les deuxième, troisième et cinquième affirmations de notre modèle que nous nommerons M 2, M 3 et M 5. En effet, nous avons choisi de regrouper ces trois affirmations dans une seule formule. Ce regroupement nous a paru possible conceptuellement. Il nous a également semblé nécessaire pour passer du stade théorique – les données psycho-managériales figurant dans notre modèle théorique difficiles à traiter dans un

questionnaire - à un questionnement acceptable, et audible, par des dirigeants d'entreprises qui composent notre échantillon.

Nous poserons comme hypothèse 3.1 : les dirigeants affirment ne pas savoir comment se déroule leur méthodologie d'appropriation de l'information. Cette affirmation semblait être validée, après une recherche auprès de directeurs des ressources humaines, membres de comité exécutif de groupes internationaux (Junghans 2007a). Nous reprendrons cette recherche afin de valider cette hypothèse.

Nous poserons également une hypothèse 3.2 : cette méconnaissance par les dirigeants de leurs procédures d'appropriation de l'information ne signifie pas que de telles procédures n'existent pas. Nous tenterons de montrer que les dirigeants d'entreprise disposent de telles procédures, au travers des mécanismes qu'ils soient individuels ou collectifs, formels ou informels, évidents ou cachés, triviaux ou complexes. Il s'agit évidemment de l'hypothèse principale de notre recherche.

Tableau 1 : Correspondance entre les propositions théoriques et les hypothèses

Modèle	Hypothèse
M 1	H1
M 2	H3
M 3	H3
M 4	H2
M 5	H3

9.2 L'OBSERVATION

9.2.1 Que voulons-nous observer ?

Après avoir posé nos trois hypothèses principales et nos trois hypothèses secondaires, afin de construire les prémices de la validation de notre modèle, nous allons maintenant décrire notre système d'observation. Nous voulons observer d'abord quelle information intéresse les dirigeants, ensuite, si les dirigeants disposent d'une procédure d'appropriation et, enfin, comment les dirigeants s'approprient-ils l'information.

9.2.1.1 Quelle information ?

9.2.1.1.1 Quelle information recherchent les dirigeants ?

Nous voulons, d'abord, observer quelle information recherchent les dirigeants et, conséquemment, déterminer quelles sont leurs sources d'information. Cela afin de poser les prémices de la confirmation de la réfutation de l'hypothèse 1.1 : les dirigeants se nourrissent en continu d'informations. C'est-à-dire le fait que les dirigeants multiplient les sources d'information, qu'elles soient formelles, en provenance de l'entreprise de leurs propres sources, ou informelles, en provenance de leurs réseaux personnels. De plus, nous voulons infirmer ou confirmer notre hypothèse secondaire 1.2 : la masse d'informations à traiter par les dirigeants atteint des proportions très, voire trop, importantes. Les réseaux d'informations multiples semblent impossibles à assimiler par un seul cerveau.

Il nous faudra donc s'interroger sur les informations qu'utilisent les dirigeants. Sont-elles qualitatives ou quantitatives ? Comment se procurent-ils cette information ? Qui la leur fournit : l'entreprise, des réseaux extérieurs ? Comment les dirigeants la prennent-ils en compte ? Comment contrôlent-ils sa qualité et son utilité ?

9.2.1.1.2 Les dirigeants possèdent-ils une démarche construite de recherche de l'information ?

Nous voulons, ensuite, déterminer si les dirigeants possèdent une démarche construite d'appropriation de l'information. Cela afin de réfuter ou de confirmer notre hypothèse 2.1 : les filtres traditionnels mis en place par l'entreprise ne sont plus suffisants pour traiter une information en croissance exponentielle. De plus, est-ce que les dirigeants jugent efficaces les filtres d'appropriation mis en place par les entreprises ? Nous voulons également confirmer ou infirmer notre hypothèse subsidiaire 2.2 : les dirigeants parviennent à s'approprier tout de même l'information qu'ils reçoivent.

Nous voulons donc observer l'utilisation que font les dirigeants des différents filtres mis en place par l'entreprise, et ceux qu'ils mettent en place eux-mêmes. Nous voulons également observer quel est le rôle de l'« entourage » du dirigeant dans l'appropriation de son information. Qui le compose ? Comment se déroulent les débats qui permettent aux

dirigeants de s'approprier l'information ? Comment le dirigeant discute avec son entourage des informations reçues ? Comment se forme son jugement à l'occasion de ces débats ?

9.2.1.2 Quelle appropriation ?

9.2.1.2.1 Comment l'information est-elle appropriée par les dirigeants ?

Nous voudrions également observer comment l'information est appropriée par les dirigeants. Cela afin de confirmer ou infirmer notre hypothèse 3.1 : les dirigeants affirment ne pas savoir en quoi consiste leur méthodologie d'appropriation de l'information, et surtout notre hypothèse 3.2 : cette méconnaissance par les dirigeants de leurs procédures d'appropriation de l'information ne signifie pas que des procédures d'appropriation n'existent pas. Nous tenterons de montrer que les dirigeants d'entreprise disposent de telles procédures, au travers des mécanismes, qu'ils soient individuels ou collectifs, formels ou informels, évidents ou cachés, triviaux ou complexes.

Lors de notre observation, nous nous arrêterons sur ce point particulier qui conditionne l'appropriation de l'information proprement dite par les dirigeants. Comment l'information qui leur parvient est-elle synthétisée pour être assimilable ? Sous quelle forme ? Comment sont traitées les informations qualitatives, celles qui, vraisemblablement, sont les plus demandées par les dirigeants ? Nous observerons également les procédures amont, la mise en forme de cette information. Est-elle neutre par rapport à l'appropriation ou non ?

Nous observerons également quel est le rôle de procédures beaucoup plus informelles et plus qualitatives, que sont les « potins », les « concepts », les émotions. Nous observerons également comment les dirigeants construisent leur information prévisionnelle, afin de remplir leur mission qui est de construire des stratégies de long terme.

9.2.2 La construction du questionnaire

9.2.2.1 Le choix d'un questionnaire ouvert

Afin de confirmer ou d'infirmer notre concept théorique, nous avons construit un questionnaire, à partir des hypothèses et des pistes d'observations ci-dessus décrites.

Notre recherche, fondée sur une démarche hypothético-déductive, pouvait se traduire par un questionnaire aussi bien fermé qu'ouvert. Dans ces deux modalités, les questionnaires ouverts et fermés permettent également de corroborer ou de réfuter une hypothèse de recherche (Grawitz, 2000).

Cependant, la première solution – le questionnaire fermé - ne semblait pas correspondre à notre recherche. En effet, dans le cadre d'un questionnaire fermé, les questions suggèrent des réponses par oui ou par non. Ces réponses semblent plutôt superficielles (Grawitz, 2000). Or, il nous semblait que notre recherche se devait d'abord de recueillir des réponses plus complexes.

Nous avons ainsi choisi d'opter pour un questionnaire ouvert. Les questions ouvertes présentent certains avantages. D'une part, elles permettent d'obtenir des réponses construites, argumentées, relevant du domaine du ressenti, du qualitatif et abondant notre réflexion par des situations vécues par les dirigeants. D'autre part, elles permettent également de privilégier les concepts et les informations en provenance des individus plutôt que de voir le chercheur les imposer à l'objet de leur recherche (Singly, 1992). Ce point est essentiel de notre point de vue, dans la mesure où il nous a semblé nécessaire de laisser parler le plus possible les dirigeants afin de leur permettre de faire émerger dans leur discours une catégorie jusqu'alors inconnue par eux-mêmes qui est leur appropriation de l'information. Ainsi, certaines réponses des dirigeants ont surpris le chercheur, et même le dirigeant lui-même qui était « challengé », comme l'a dit l'un d'entre eux, par ce questionnaire.

Nous avons tenu compte dans ce contexte des inconvénients liés aux questions ouvertes (Singly, 1992).

Premier inconvénient, les effets associés à l'enquêteur sont plus importants, d'une part, lors de l'entretien en lui-même, et, ensuite, lors de la retranscription de cet entretien.

Afin de limiter ce premier inconvénient, nous sommes intervenus le moins possible lors de l'entretien, simplement pour relancer un point à expliciter, pour demander une précision, ou pour insister sur un point que le dirigeant avait évoqué et sur lequel il n'avait pas eu l'occasion de s'exprimer plus longuement parce qu'il était passé à un item suivant du

questionnaire. Quant à la deuxième objection, signalons que nous avons enregistré l'entretien et nous l'avons retranscrit tel quel.

Deuxième inconvénient, les informations recueillies peuvent être trop dispersées ou inutilisables en référence aux préoccupations de la recherche.

Sur ce deuxième inconvénient, la question s'est résolue d'elle-même : les dirigeants ont traité le sujet qui leur était proposé, en suivant le questionnaire fourni. Au final, après retranscription, nous avons constaté que les déchets étaient peu importants.

9.2.2.1 Le questionnaire destiné à la recherche préliminaire

Afin de réaliser une recherche préliminaire permettant de préciser nos hypothèses définitives, nous avons établi, dès le début de notre travail de recherche, en janvier 2007, un questionnaire d'approche destinée à questionner un premier échantillon de dirigeants. Nous avons, dès le départ de notre recherche, choisi de construire ce questionnaire en fonction d'un public de dirigeants spécifiques : des DRH, membres de comité exécutif de grands groupes.

Car, d'une part, il nous a semblé que ces dirigeants-là avaient un rapport construit à l'information. En effet, une de leurs missions essentielles consiste à s'informer en permanence sur le climat social de l'entreprise, afin de prévenir les mouvements sociaux et de favoriser l'engagement des salariés. Recevant, en permanence, ces informations, les DRH construisent des outils pour traiter les données leur parvenant du terrain. De plus, il nous a semblé que, autant l'information extérieure était aisée à se procurer, en revanche, l'information interne est plus délicate à trouver. Ainsi, les DRH ont à connaître, peut-être plus que d'autres dirigeants, d'une information importante en quantité et en qualité, qu'ils doivent s'approprier afin de prendre des décisions en permanence.

D'autre part, seconde raison de ce choix de ce type de dirigeants, de par notre profession précédente (journaliste), nous disposions de facilités de contact avec ce type de dirigeants. Ainsi, la confiance entre le chercheur et son objet d'étude permettait une meilleure facilité de mener à bien la recherche (Cossette, 2004).

Dans cette perspective, ce questionnaire, moins complexe que celui qui est envisagé pour la recherche finale, comprend un nombre restreint de questions permettant d'explorer les techniques de ces dirigeants pour s'approprier l'information.

Une première série de questions était destinée à nous permettre de connaître les sources d'information formalisées des dirigeants.

Pour connaître les sources d'information traditionnelles de ces dirigeants que sont les DRH, nous avons demandé :

- Comment vous informez-vous via les partenaires sociaux ?
- Disposez-vous d'un système d'information des ressources humaines (SIRH) ?
- Utilisez-vous des enquêtes d'opinion pour vous informer ?

Nous avons introduit dans ce questionnaire des interrogations concernant d'éventuelles autres sources d'information, formalisées ou non :

- Utilisez-vous d'autres indicateurs ?
- Utilisez-vous d'autres sources d'information ?

Nous avons ensuite introduit des questions nous permettant de connaître le rôle de l'informel dans l'information des dirigeants :

- Quelle place occupent les voyages dans votre information ?
- Quelle place joue l'informel dans l'accès à l'information ?

Nous avons enfin introduit une série de questions permettant de confirmer ou d'infirmer l'hypothèse que les dirigeants possèdent, et connaissent, une procédure d'appropriation de l'information :

- Comment structurez-vous vos sources d'informations ?
- Comment effectuez-vous le traitement, la mise en cohérence, de ces multiples sources d'information ?

Ce questionnaire préliminaire, et les réponses que nous avons obtenus à l'issue des entretiens, nous ont permis de préciser notre questionnement et de construire le questionnaire destiné au deuxième échantillon, l'échantillon principal.

9.2.2.2 Le questionnaire principal

Nous avons conçu un questionnaire, à partir des résultats de la vague préliminaire et des hypothèses posées dans le chapitre précédent.

Nous avons posé comme hypothèse 1 : les dirigeants se nourrissent en continu d'informations. Mais la masse d'informations, à traiter par les dirigeants, atteint des proportions très, voire trop, importantes. Les réseaux d'informations multiples semblent impossibles à assimiler par un seul cerveau.

Nous tenterons de montrer à l'aide de notre échantillon que les dirigeants multiplient les sources d'information qu'elles soient formelles, en provenance de l'entreprise de leurs propres sources, ou informelles, en provenance de leurs réseaux personnels. Nous tenterons de montrer que l'information en provenance de l'entreprise ne parvient pas à répondre aux demandes des dirigeants qui tentent alors de se procurer une information qu'ils jugent plus utile. Nous tenterons de montrer, enfin, que les dirigeants se trouvent quelque peu désarmés par la masse d'informations qu'ils doivent traiter.

Pour ce faire, nous avons composé les questions suivantes :

- Comment exprimez-vous un besoin d'information ? Auprès de quels « fournisseurs » (internes, externes ...) ?

- Sous quelle forme vous parvient l'information quantitative et qualitative dont vous avez le plus besoin (tableaux chiffrés, rapports, notes, conversations informelles ...) ?

- Au-delà des rapports qui vous parviennent, des lectures et des conversations, quelles sont vos autres sources d'informations (voyages ...) ?

- Avec qui la partagez-vous l'information qui vous parvient (collaborateurs proches, spécialistes extérieurs, amis, entourage, anciens d'écoles ...) ?

- Comment choisissez-vous ces personnes de confiance ?

- Pensez-vous que votre formation vous a fourni un cadre pour traiter l'information ?

Nous avons posé comme hypothèse 2 : les filtres traditionnels mis en place par l'entreprise sont ne sont plus suffisants pour traiter une information en croissance exponentielle. Les dirigeants parviennent à traiter tout de même l'information qu'ils reçoivent.

Nous tenterons de montrer comment les dirigeants tentent de mettre en œuvre les filtres qui leur sont proposés par leurs organisations. Nous tenterons de montrer également que ces filtres, notamment le modèle administratif – c'est-à-dire le rôle filtrant d'une hiérarchie - mais aussi les nouveaux outils technologiques, ne sont pas suffisants pour traiter une information de plus en plus importante. Nous tenterons de montrer, également, quels sont les outils, mis en place par les dirigeants d'entreprise, dans un « bricolage » managérial, qui leurs permettent de traiter cette information.

Pour ce faire, nous avons posé les questions suivantes :

- Etes vous à la recherche de concepts ? où les trouvez-vous ?

- Comment intégrez-vous dans votre réflexion des données provenant de sources différentes ? du passé ?

- Quel rôle joue pour vous la lecture de romans ?

- Pensez-vous que votre formation vous a fourni un cadre pour traiter l'information ?

- Si oui, pouvez-vous préciser de quelle manière s'est opéré cette formation (cours, rencontre avec tel ou tel, activités extra scolaires ...) ?

- Si non, vous êtes vous préparé (formellement, informellement...) et comment ?

Nous avons enfin posé une hypothèse 3 : les dirigeants affirment ne pas savoir comment se déroule leur méthodologie d'appropriation de l'information. Cette méconnaissance par les dirigeants de leurs procédures d'appropriation de l'information ne signifie pas que de telles procédures n'existent pas.

Nous tenterons enfin de montrer que les dirigeants d'entreprise disposent de telles procédures, au travers des mécanismes qu'ils soient individuels ou collectifs, formels ou informels, évidents ou cachés, triviaux ou complexes.

Pour cela, nous avons appliqué à notre échantillon les questions suivantes :

- « Les managers semblent chérir l'information informelle et plus particulièrement les potins, rumeurs et autres spéculations. Pourquoi ? La réponse est l'opportunité : un bavardage aujourd'hui peut être réalité demain. » (Henry Mintzberg, *Le management, Éd. d'Organisation*, 2004). Cette assertion vous semble-t-elle correspondre à votre pratique ? Avec qui pratiquez-vous ce type d'échange ?

Nous avons choisi de traiter cette question sous la forme, non pas d'une question directe, mais de la proposition d'une citation, à fin de ne pas connoter négativement ou positivement les réponses. Il nous semblait que la proposition de réagir sur un extrait d'une recherche d'un grand nom du management scientifique nous permettrait d'obtenir des réponses moins biaisées de la part des dirigeants

- Comment contrôlez-vous la qualité et l'utilité de l'information qualitative ou informelle qui vous parvient ?

- Mettez-vous en œuvre des procédures personnelles (y compris informelles) pour traiter et sélectionner l'information (lectures de rapports connexes, laisser reposer l'information quelques temps ...) ?

- Ce traitement est-il mené seul ou avec d'autres personnes ?

- Avec qui la partagez-vous l'information qui vous parvient (collaborateurs proches, spécialistes extérieurs, amis, entourage, anciens d'écoles ...) ?

- Comment se déroulent ces « débats » ?

- Plus globalement, pensez-vous que votre traitement de l'information est totalement rationnel ou est influencé par d'autres éléments (émotions ...) ?

- Faut-il d'ailleurs supprimer les émotions ?

- Comment se fait la germination de l'idée (genèse de projets stratégiques...) avec certains types d'informations (stratégie, lancement de nouvelles activités ...)

- Comment tirez-vous des enseignements de l'action que vous menez (analyse formelle, informelle ...) ?

« Le décideur structure l'information qu'il reçoit de façon à la rendre compatible avec une décision possible et ses conséquences », écrivent Montgomery et Willen (1999). Que pensez-vous de cette assertion ?

Nous avons également choisi de soumettre cette question sous la forme d'une citation afin de ne pas suggérer une réponse au dirigeant sur un terrain qui nous semblait périlleux. La question sous-jacente semblant suggérer que le dirigeant décidait d'abord et construisait sa décision ensuite.

Une fois ce travail réalisé, nous avons recomposé le questionnaire afin de répondre à une de nos contraintes : produire un questionnaire acceptable par les dirigeants d'entreprise formant notre échantillon. Les questions devaient suivre un ordre logique au sens d'une pensée de dirigeants d'entreprises, dont certains étaient connus du chercheur. La succession des questions ne correspondant pas exactement à l'ordre des hypothèses posées précédemment.

Ainsi, nous avons construit le questionnaire suivant destiné à être appliqué :

1- L'acquisition de l'information

1.1 Comment exprimez-vous un besoin d'information ? Auprès de quels « fournisseurs » (internes, externes ...)

1.2 Sous quelle forme vous parvient l'information quantitative et qualitative dont vous avez le plus besoin (tableaux chiffrés, rapports, notes, conversations informelles ...)

1.3 « Les managers semblent chérir l'information informelle et plus particulièrement les potins, rumeurs et autres spéculations. Pourquoi ? la réponse est l'opportunité : un bavardage aujourd'hui peut être réalité demain. » (Henry Mintzberg Le management, Éd. d'Organisation, 2004). Cette assertion vous semble-t-elle correspondre à votre pratique ? Avec qui pratiquez-vous ce type d'échange ?

1.4 Au-delà des rapports qui vous parviennent, des lectures et des conversations, quelles sont vos autres sources d'informations (voyages ...)

1.5 Etes vous à la recherche de concepts ? où les trouvez-vous ?

2. Le traitement de l'information

2.1 Comment contrôlez-vous la qualité et l'utilité de l'information qualitative ou informelle qui vous parvient ?

2.2 Mettez-vous en œuvre des procédures personnelles (y compris informelles) pour traiter et sélectionner l'information (lectures de rapports connexes, laisser reposer l'information quelques temps ...)

2.3 Ce traitement est-il mené seul ou avec d'autres personnes ?

2.4 Avec qui la partagez-vous l'information qui vous parvient (collaborateurs proches, spécialistes extérieurs, amis, entourage, anciens d'écoles ...)

2.5 Comment choisissez-vous ces personnes de confiance ?

2.6 Comment se déroulent ces « débats » ?

2.7 Comment intégrez-vous dans votre réflexion des données provenant de sources différentes ? Du passé ?

2.8 Plus globalement, pensez-vous que votre traitement de l'information est totalement rationnel ou est influencé par d'autres éléments (émotions ...)

2.9 Faut-il d'ailleurs supprimer les émotions ?

2.10 Quel rôle joue pour vous la lecture de romans ?

2.11 Comment se fait la germination de l'idée (genèse de projets stratégiques...) avec certains types d'informations (stratégie, lancement de nouvelles activités ...)

3. Le rôle de la formation initiale

- 3.1 Pensez-vous que votre formation vous a fourni un cadre pour traiter l'information ?
- 3.2 Si oui, pouvez-vous préciser de quelle manière s'est opéré cette formation (cours, rencontre avec tel ou tel, activités extra scolaires ...) ?
- 3.3 Si non, vous êtes-vous préparé (formellement, informellement...) ? Comment ?

4. Le rôle de l'action

4.1 Comment tirez-vous des enseignements de l'action que vous menez (analyse formelle, informelle ...) ?

4.2 « Le décideur structure l'information qu'il reçoit de façon à la rendre compatible avec une décision possible et ses conséquences », écrivent Montgomery et Willen (1999). Que pensez-vous de cette assertion ?

Il convient ici de noter que certaines des réponses à la question 4.2 strictement entendue ne relevaient pas d'un intérêt certain. Ces réponses ont été supprimées de notre traitement. Certaines autres réponses, en revanche, précisé d'autres questions posées précédemment. Nous les avons alors affectés à ces questions.

Nous indiquons ci-après un tableau de correspondance entre eux les niveaux du modèle, les hypothèses et les questions figurant dans notre questionnaire.

Tableau 2 : Correspondance entre les propositions, les hypothèses et les questions des entretiens

Modèle	Hypo	Questionnaire
N1	H1	1.1, 1.2, 1.4, 2.4, 2.5, 3.1,
N2	H3	1.3, 2.1, 2.8, 2.9
N3	H3	2.2, 2.3, 2.4, 2.6
N4	H2	1.5, 2.7, 2.10, 3.1, 3.2, 3.3,
N5	H3	2.11, 4.1

9.2.3 Les échantillons enquêtés

9.2.3.1 Un échantillon exploratoire de 13 DRH, membres de comités exécutifs

Afin de préparer la validation de notre modèle théorique, nous avons mené une recherche exploratoire auprès de 13 directeurs des ressources humaines (DRH) de groupes de taille mondiale. Le descriptif intégral de l'échantillon peut être consulté en annexe 1.

9.2.3.1.1 Descriptif des DRH

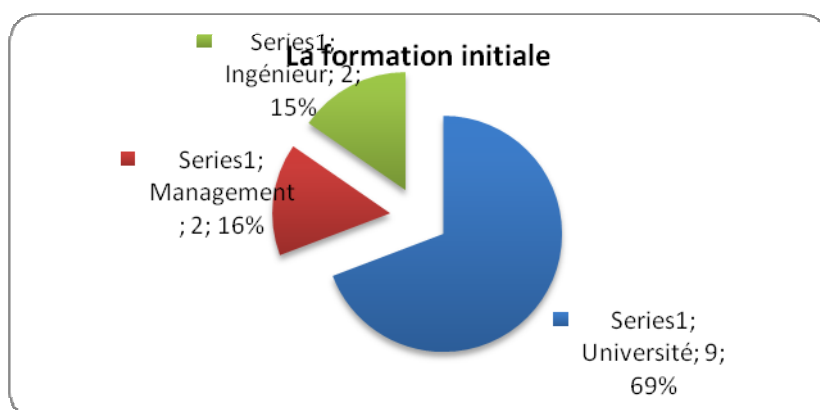
Notre échantillon exploratoire ne comprend que des hommes, à une seule exception. Les titres des membres de notre échantillon sont variés (Secrétaire général, Vice-président des ressources humaines, Directeur général RH ...). Mais le contenu de la fonction reste le même. Tous, sauf un, sont membres du comité exécutif de leur entreprise. Ils figurent ainsi dans le groupe des principaux dirigeants, au sens où nous l'entendons et où nous l'avons définie dans l'introduction de ce travail de recherche.

9.2.3.1.1.1 La formation initiale

Tableau 3 : Le codage de la formation initiale de l'échantillon préliminaire

Formation exacte	Formation codée
3eme cycle université + MBA	Management
Polytechnique + 3eme cycle	Ingénieur
3eme cycle de droit + IEP Paris	Université
Docteur vétérinaire	Université
Maitrise maths	Université
Maitrise AES + IEP Paris	Université
3eme cycle maths	Université
ingénieur + 3eme cycle	Ingénieur
licence et IFG	Management
3eme cycle RH	Université
sciences politiques Oxford	Université
3eme cycle de math et Doctorat en statistiques	Université
3eme cycle	Université

Figure 9 : Les formations initiales de l'échantillon préliminaire en %

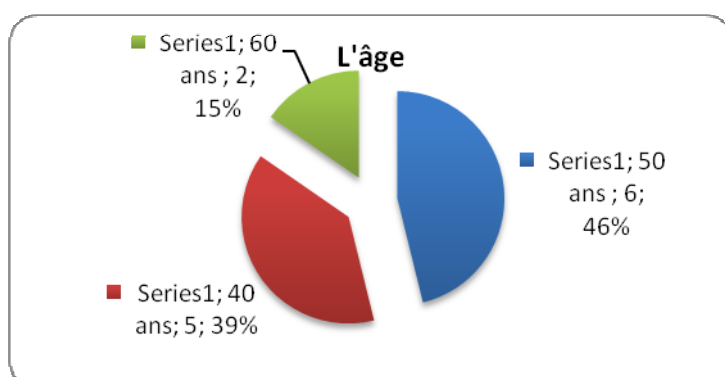


9.2.3.1.1.2 L'âge

Tableau 4 : Le codage de l'âge de l'échantillon préliminaire

Age exact	Age codé
50	50
60	60
58	50
43	40
58	50
53	50
55	50
48	40
50	50
42	40
49	40
62	60
49	40

Figure 10 : Les âges de l'échantillon préliminaire en %



9.2.3.1.2 Descriptif des entreprises

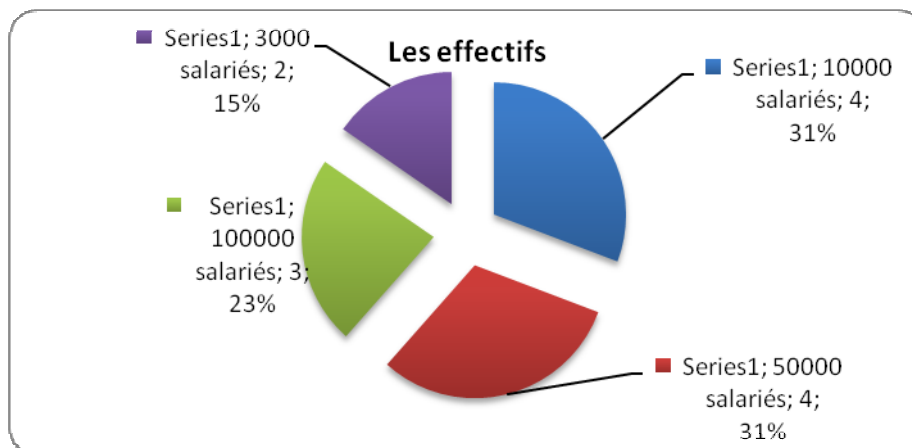
Nous avons choisi des entreprises de grande taille afin que notre problématique d'appropriation de l'information puisse trouver tout son sens, ainsi que nous l'avons précisé dans la production. Toutes, sauf une, sont des entreprises à maison-mère française. L'exception est une entreprise à maison-mère située au Etats-Unis. Onze des entreprises de notre échantillon sont des groupes privés, figurant, au moment des entretiens, au CAC 40. Deux autres sont des groupes publics.

9.2.3.1.2.1 Les effectifs

Tableau 5 : Le codage des effectifs des entreprises de l'échantillon préliminaire

Effectif	Effectif codé
17000	10000
64285	50000
3768	3000
3000	3000
145000	100000
27500	10000
287174	100000
35000	10000
80976	50000
15000	10000
64600	50000
128068	100000
48000	50000

Figure 11 : Les effectifs des entreprises de l'échantillon préliminaire en %

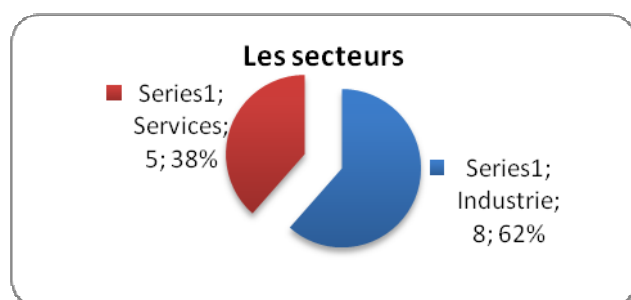


9.2.3.1.2.2 Les secteurs d'activité

Tableau 6 : Le codage des secteurs des entreprises de l'échantillon préliminaire

Secteur	Secteur codé
Electronique	Industrie
Défense	Industrie
Médias	Services
Pharmacie	Industrie
Hôtellerie	Services
Agro-alimentaire	Industrie
Messagerie	Services
Assurance	Services
Agro-alimentaire	Industrie
Loisirs	Services
Chimie	Industrie
Automobile	Industrie
Energie	Industrie

Figure 11 : Les secteurs des entreprises de l'échantillon préliminaire en %



9.2.3.2 Un échantillon de 21 PDG, DG et membres de comités exécutifs

Afin que la problématique de l'appropriation de l'information par un dirigeant soit suffisamment complexe pour révéler les logiques sous-jacentes à cette question, nous n'avons pas souhaité nous interroger les dirigeants de très petites ou petites et moyennes entreprises. En effet, nous avons considéré que le besoin d'information de ces dirigeants se limite à leur tissu économique proche, qu'il s'agisse de clients ou de fournisseurs, que leur information sur les événements économiques extérieurs sont limitée et regardée d'une manière non professionnelle. La question de l'appropriation ne se pose pas, à notre sens, de manière à susciter l'interrogation théorique.

Nous avons donc choisi de nous intéresser aux grandes et très grandes entreprises. Il nous semblait que les dirigeants de ces entités ne se limitaient pas, pour leur information, au seul contexte local. Ils devaient envisager leur information dans un cadre national, voire

international, et ne pas simplement s'intéresser aux aspects techniques ou commerciaux, mais aussi prendre en compte les informations économiques, politiques voire stratégique. C'est dans ce cadre que notre problématique d'appropriation de l'information pouvait prendre sens.

Le décret 2008-1354, qui définit l'entreprise selon des critères économiques, distingue quatre catégories d'entreprises : Les micro-entreprises, les petites et moyennes entreprises (PME), les entreprises de taille intermédiaire (ETI) et les grandes entreprises. Ces entreprises sont définies, d'une part, par l'effectif employé et, d'autre part, par le chiffre d'affaire. Les micro-entreprises emploient moins de 10 salariés et réalisent un chiffre d'affaire annuel n'excédant pas 2 millions d'euros. Les PME sont des entreprises qui occupent entre 11 et 250 personnes. Elles réalisent un chiffre d'affaires annuel compris entre 2 millions et 50 millions d'euros. Les ETI occupent entre 251 et 5000 salariés et réalisent un chiffre d'affaire inférieur à 50 millions d'euros est supérieur à 1.500 millions d'euros. Enfin, les grandes entreprises emploient plus de 5000 collaborateurs et réalisent un chiffre d'affaire supérieur à 1.500 millions d'euros.

Selon ces critères, le nombre de micro-entreprises est de 2 660 000, celui de PME non micro-entreprise s'élève à 162 400, celui des entreprises de taille intermédiaire est de 4600 et enfin les grandes entreprises sont 242 (INSEE, 2010). Le nombre d'entreprises qui nous intéressent c'est-à-dire les grandes entreprises s'élèvent à 242.

Notre échantillon vise à correspondre à la notion d'idéal statistique (Singly, 1992), soit un taux de 1/10. Notre échantillon sera donc de 24. Et notre taux de sondage, qui s'élève à un taux de 1/10 nous conduit à sonder deux dirigeants, ce qui est évidemment absurde pour valider nos hypothèses.

Nous avons choisi de construire un échantillon de 21 dirigeants. Onze d'entre-eux sont dirigeants de grandes entreprises à base française. Ces dirigeants forment le cœur de notre échantillon.

Cinq autre sont dirigeants de filiales importantes de grands groupes internationaux à base non française. Il nous semblait intéressant de constituer ce sous-échantillon afin d'introduire dans notre recherche des démarches d'acquisition et d'appropriation de l'information inspiré de pratiques managériales non strictement françaises. Si nous avons pu interroger des dirigeants

d'entreprises européennes et américaines, en revanche, il nous a été impossible, malgré nos efforts, de mener une recherche auprès de dirigeants d'entreprise à base asiatique.

Nous avons également introduits dans notre échantillon des profils extérieurs au monde de la grande entreprise, strictement entendu. Nous avons ainsi constitué un sous-échantillon de dirigeants d'entreprise de taille intermédiaire (ETI), afin d'introduire dans notre recherche les problématiques d'appropriation de ces dirigeants. Nous avons choisi des dirigeants d'entreprises de taille intermédiaires suffisamment importante (entre 1000 et 5000 salariés) et surtout ouverte au marché international afin de que la notion d'acquisition et d'appropriation de l'information ne se résume pas aux seules données de proximité.

Ensuite, nous avons sollicité un dirigeant extérieur au monde de l'entreprise strictement entendu. Ce sous-échantillon est constitué d'un seul dirigeant. Il s'agit d'un directeur général d'un centre hospitalo-universitaire (CHU), à la fois dirigeant d'une organisation et, dans le même temps, porteur de problématiques différentes de celle d'une entreprise traditionnelle : relations avec l'Etat, service public.

Nous avons également choisi d'inclure dans cet échantillon un ancien dirigeant d'un très grand groupe, qui, aujourd'hui, est l'un des responsables du Fonds stratégique d'investissement (FSI), créé par les pouvoirs publics. Nous supposons – et cela s'est effectivement vérifié - que ce dirigeant pouvait apporter un recul très utile à l'analyse de l'appropriation de l'information. Le descriptif complet de l'échantillon peut être consulté en annexe 2.

Tableau 7 : Descriptif de l'échantillon principal ²⁷

Catégorie d'entreprise	Nombre total	Définition effectif employé	Définition chiffre d'affaire réalisé	Présence dans l'échantillon enquêté
Entreprise de taille intermédiaire	4600	Entre 250 et 5000 salariés	Entre 50 et 1500 millions d'euros	5
Grandes entreprises	242	Plus de 5000 salariés	Plus de 1500 millions d'euros	15
Secteur public				1

²⁷ Source : Insee, 2010, avec entreprises du secteur financier, sauf item « présence dans l'échantillon enquêté ».

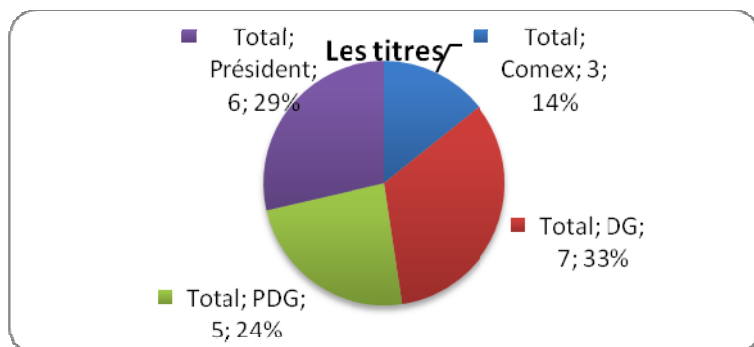
9.2.3.2.1 Le codage des données concernant les dirigeants enquêtés

9.2.3.2.1.1 Le codage des responsabilités des dirigeants enquêtés

Tableau 8 : Le codage des responsabilités des dirigeants de l'échantillon central

Nom	Titre codé
PDG de la filiale européenne d'un groupe de conseil américain	PDG
Membre du comité exécutif d'un fabricant de matériel électrique	Comité exécutif
Président filiale française d'un groupe industriel allemand	Président
DG de la filiale française d'un groupe cimentier italien	DG
PDG organisme de formation	PDG
Ex-DG d'un groupe aéronautique	DG
Membre du comité exécutif d'un groupe de distribution	Comité exécutif
DG d'un CHU	DG
Président d'un groupe d'intérim	Président
Vice-président d'un groupe médias	Président
PDG groupe BTP	PDG
DG d'un groupe de restauration	DG
PDG filiale française d'un groupe de messagerie américain	PDG
DG de la filiale française d'un groupe de conseil américain	DG
DG d'une practice mondiale d'un cabinet d'avocats	DG
Président d'une banque	Président
PDG d'une compagnie assurance	PDG
Présidente filiale européenne d'un groupe pharmaceutique danois	Président
Président d'une SSII	Président
DG d'une banque	DG
Membre du comité exécutif d'un groupe du secteur de l'énergie	Comité exécutif

Figure 12 : Les responsabilités des dirigeants de l'échantillon central en %

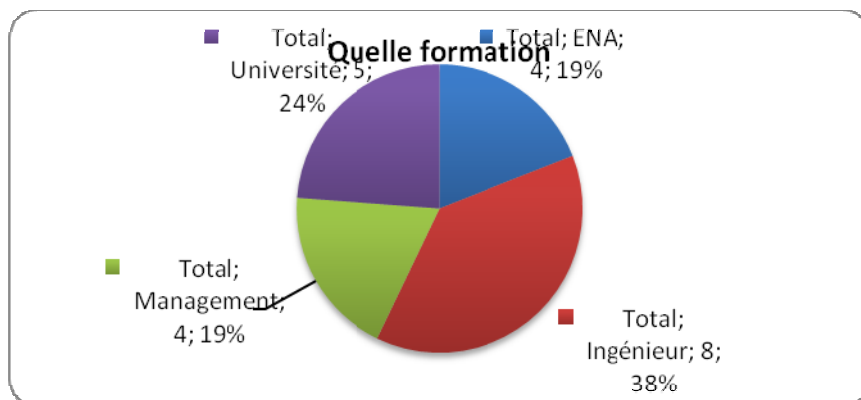


9.2.3.2.1.2 Le codage de la formation des dirigeants enquêtés

Tableau 9 : Le codage de la formation des dirigeants de l'échantillon central

Nom	Formation exacte	Formation codée
PDG de la filiale européenne d'un groupe de conseil américain	Mines + actuariat + doctorat	Ingénieur
Membre du comité exécutif d'un fabricant de matériel électrique	Mines + doctorat	Ingénieur
Président filiale française d'un groupe industriel allemand	Supélec	Ingénieur
DG de la filiale française d'un groupe cimentier italien	Centrale	Ingénieur
PDG organisme de formation	Agro	Ingénieur
Ex-DG d'un groupe aéronautique	ENA	ENA
Membre du comité exécutif d'un groupe de distribution	3eme cycle	Université
DG d'un CHU	ENSP	ENA
Président d'un groupe d'intérim	HEC	Management
Vice-président d'un groupe médias	3eme cycle	Université
PDG groupe BTP	Ponts	Ingénieur
DG d'un groupe de restauration	EDC	Management
PDG filiale française d'un groupe de messagerie américain	MBA	Management
DG de la filiale française d'un groupe de conseil américain	EDHEC	Management
DG d'une practice mondiale d'un cabinet d'avocats	ENA	ENA
Président banque	Polytechnique	ENA
PDG compagnie assurance	MSG Dauphine	Université
Présidente filiale européenne d'un groupe pharmaceutique danois	ESPCI + MBA	Ingénieur
Président d'une SSII	Doctorat	Université
DG banque	Polytechnique	Ingénieur
DRH et membre du comité exécutif d'un groupe du secteur de l'énergie	3eme cycle	Université

Figure 13 : La formation des dirigeants de l'échantillon central en %

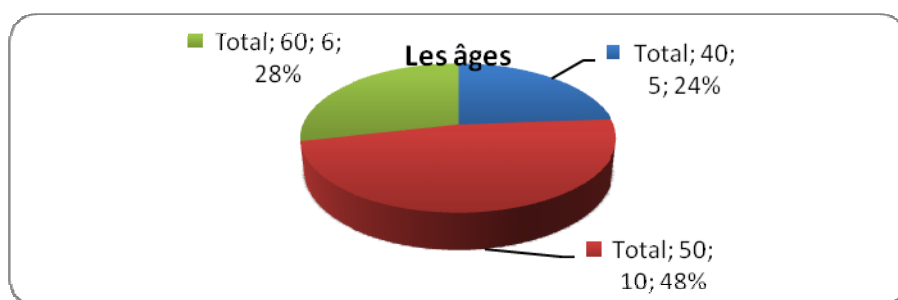


9.2.3.2.1.3 Le codage de l'âge des dirigeants enquêtés

Tableau 10 : Le codage de l'âge des dirigeants de l'échantillon central

Nom	Age exact	Age codé
PDG de la filiale européenne d'un groupe de conseil américain	52	50
Membre du comité exécutif d'un fabricant de matériel électrique	49	40
Président filiale française d'un groupe industriel allemand	51	50
DG de la filiale française d'un groupe cimentier italien	57	50
PDG organisme de formation	63	60
Ex-DG d'un groupe aéronautique	56	50
Membre du comité exécutif d'un fabricant groupe de distribution	44	40
DG d'un CHU	59	50
Président d'un groupe d'intérim	52	50
Vice-président d'un groupe médias	51	50
PDG groupe BTP	61	60
DG d'un groupe de restauration	51	50
PDG filiale française d'un groupe de messagerie américain	48	40
DG de la filiale française d'un groupe de conseil américain	44	40
DG d'une practice mondiale d'un cabinet d'avocats	50	50
Président d'une banque	69	60
PDG d'une compagnie assurance	64	60
Présidente filiale européenne d'un groupe pharmaceutique danois	52	50
Président d'une SSII	61	60
DG d'une banque	61	60
Membre du comité exécutif d'un groupe du secteur de l'énergie	49	40

Figure 14 : L'âge des dirigeants de l'échantillon central en %

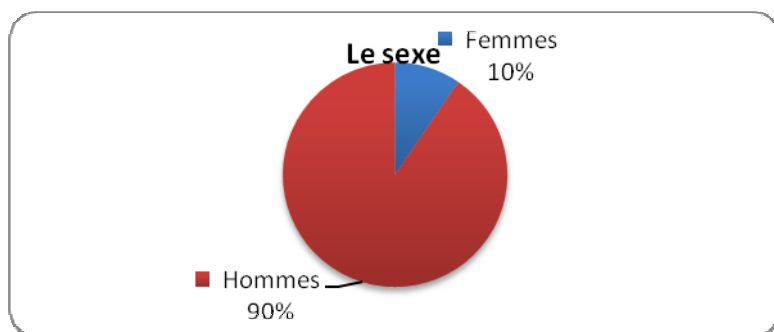


9.2.3.2.1.4 Le sexe des dirigeants enquêtés

Tableau 11 : Le codage du sexe des dirigeants de l'échantillon central

Nom codé	Sexe
PDG de la filiale européenne d'un groupe de conseil américain	H
Membre du comité exécutif d'un fabricant de matériel électrique	H
Président filiale française d'un groupe industriel allemand	H
DG de la filiale française d'un groupe cimentier italien	H
PDG organisme de formation	H
Ex-DG d'un groupe aéronautique	H
Membre du comité exécutif d'un groupe de distribution	H
DG d'un CHU	H
Président d'un groupe d'intérim	H
Vice-président d'un groupe médias	H
PDG groupe BTP	H
DG d'un groupe de restauration	H
PDG filiale française d'un groupe de messagerie américain	H
DG de la filiale française d'un groupe de conseil américain	H
DG d'une practice mondiale d'un cabinet d'avocats	F
Président d'une banque	H
PDG d'une compagnie assurance	H
Présidente filiale européenne d'un groupe pharmaceutique danois	F
Président d'une SSII	H
DG banque	H
Membre du comité exécutif d'un groupe du secteur de l'énergie	H

Figure 15 : Le sexe des dirigeants de l'échantillon central en %



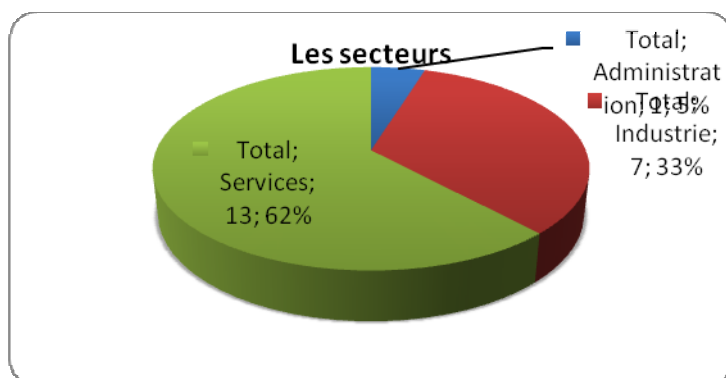
9.2.3.2.2 Le codage des données concernant l'entreprise dirigée par les dirigeants enquêtés

9.2.3.2.2.1 Le codage des données concernant le secteur de l'entreprise dirigée

Tableau 12 : Le codage des secteurs des entreprises de l'échantillon central

Nom codé	Sous-secteur	Secteur
PDG de la filiale européenne d'un groupe de conseil américain	Conseil	Services
Membre du comité exécutif d'un fabricant de matériel électrique	Electricité	Industrie
Président de la filiale française d'un groupe industriel allemand	Electricité	Industrie
DG de la filiale française d'un groupe cimentier italien	BTP	Industrie
PDG organisme de formation	Formation	Services
Ex-DG d'un groupe aéronautique	Aéronautique	Industrie
Membre du comité exécutif d'un groupe de distribution	Distribution	Services
DG d'un CHU	Hôpital	Administration
Président d'un groupe d'intérim	Intérim	Services
Vice-président d'un groupe médias	Médias	Services
PDG groupe BTP	BTP	Industrie
DG d'un groupe de restauration	Restauration	Services
PDG filiale française d'un groupe de messagerie américain	Messagerie	Services
DG de la filiale française d'un groupe de conseil américain	Conseil	Services
DG d'une practice mondiale d'un cabinet d'avocats	Avocats	Services
Président d'une banque	Banque	Services
PDG d'une compagnie assurance	Assurances	Services
Présidente filiale européenne d'un groupe pharmaceutique danois	Pharmacie	Industrie
Président d'une SSII	SSII	Services
DG banque	Banque	Services
Membre du comité exécutif d'un groupe du secteur de l'énergie	Energie	Industrie

Figure 16 : Les secteurs des entreprises de l'échantillon central en %

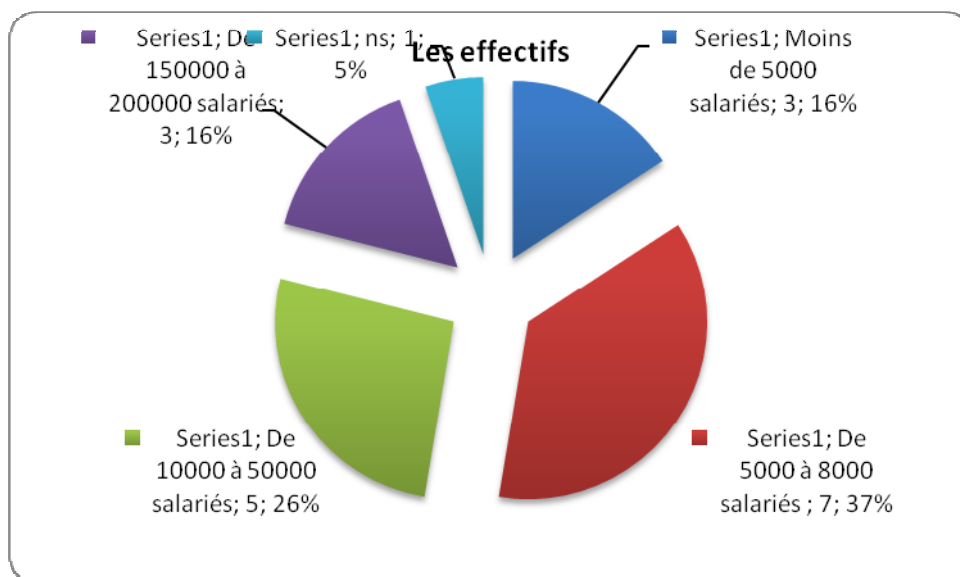


9.2.3.2.2 Le codage des données concernant les effectifs de l'entreprise

Tableau 13 : Le codage des effectifs des entreprises de l'échantillon central

Nom codé	Effectif	Effectif codé
PDG de la filiale européenne d'un groupe de conseil américain	5700	5000
Membre du comité exécutif d'un fabricant de matériel électrique	5000	5000
Président filiale française d'un groupe industriel allemand	7670	8000
DG de la filiale française d'un groupe cimentier italien	1400	1000
PDG organisme de formation	1500	1000
Ex-DG d'un groupe aéronautique	52500	50000
Membre du comité exécutif d'un groupe de distribution	230000	200000
DG d'un CHU	6000	6000
Président d'un groupe d'intérim	1000	1000
Vice-président d'un groupe médias	14300	10000
PDG groupe BTP	54000	50000
DG d'un groupe de restauration	5862	6000
PDG filiale française d'un groupe de messagerie américain	5000	5000
DG de la filiale française d'un groupe de conseil américain	7300	7000
DG d'une practice mondiale d'un cabinet d'avocats	ns	ns
Président d'une banque	205300	200000
PDG d'une compagnie assurance	35000	30000
Présidente filiale européenne d'un groupe pharmaceutique danois	2000	2000
Président d'une SSII	2300	2000
DG banque	157000	150000
Membre du comité exécutif d'un groupe du secteur de l'énergie	48000	50000

Figure 17 : Les effectifs des entreprises de l'échantillon central en %

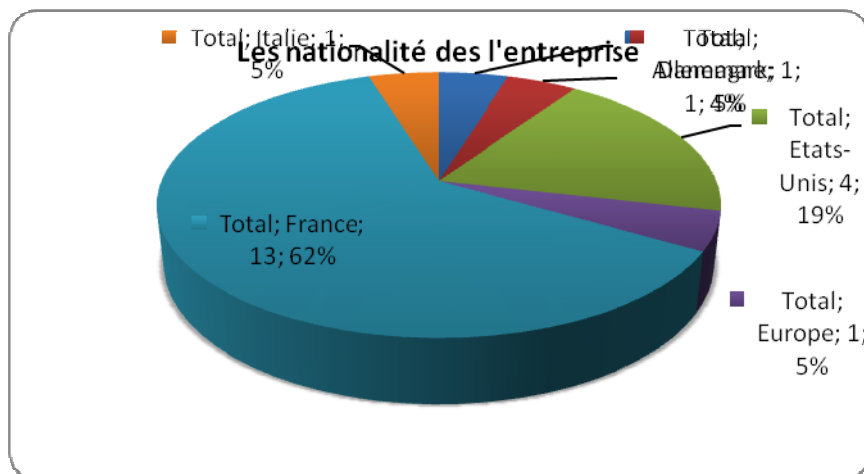


9.2.3.2.2.3 La nationalité de l'entreprise

Tableau 14 : Le codage des nationalités des entreprises de l'échantillon central

Nom codé	Nationalité
PDG de la filiale européenne d'un groupe de conseil américain	Etats-Unis
Membre du comité exécutif d'un fabricant de matériel électrique	France
Président filiale française d'un groupe industriel allemand	Allemagne
DG de la filiale française d'un groupe cimentier italien	Italie
PDG organisme de formation	France
Ex-DG d'un groupe aéronautique	Europe
Membre du comité exécutif d'un groupe de distribution	France
DG d'un CHU	France
Président d'un groupe d'intérim	France
Vice-président d'un groupe médias	France
PDG groupe BTP	France
DG d'un groupe de restauration	France
PDG filiale française d'un groupe de messagerie américain	Etats-Unis
DG de la filiale française d'un groupe de conseil américain	Etats-Unis
DG d'une practice mondiale d'un cabinet d'avocats	Etats-Unis
Président d'une banque	France
PDG d'une compagnie assurance	France
Présidente filiale européenne d'un groupe pharmaceutique danois	Danemark
Président d'une SSII	France
DG banque	France
Membre du comité exécutif d'un groupe du secteur de l'énergie	France

Figure 18 : Les nationalités des entreprises de l'échantillon central en %



9.2.4 Le déroulement de la recherche

9.2.4.1 Le déroulement des entretiens

9.2.4.1.1 Le déroulement des entretiens correspondants à la recherche exploratoire

Nous avons sollicité tous les DRH groupe du CAC 40, membre de comité exécutif. Nous avons également sollicité quatre groupes publics d'importance nationale. Enfin, nous avons également sollicité quelques filiales françaises d'entreprise à base non française. À l'issue, nous avons retenu 13 DRH qui composent notre échantillon. Nous avons adressé une grille d'entretien à chacun de ces DRH avant le rendez-vous. Comme l'auteur de la recherche connaissait la plupart de ces DRH auparavant, aucun entretien préalable explicatif structuré n'a eu lieu. Les rendez-vous se sont déroulés au cours du premier semestre 2007. Les entretiens semi-directifs étaient centrés sur les moyens d'information des DRH pour s'informer sur la situation interne de l'entreprise. Ces entretiens se sont déroulés sur une durée minimum de 45 minutes et maximum de 1 h 15. Tous les entretiens ont été enregistrés. Ils ont ensuite décrypté mot à mot.

9.2.4.1.2 Le déroulement des entretiens de la recherche principale

Pour valider au mieux la recherche, il fallait varier au mieux les positions des dirigeants pour parvenir à un échantillonnage assez représentatif des pratiques. Le croisement a été mené en tenant compte de différentes variables pour tenter de mettre en évidence des distorsions éventuelles en fonction des secteurs ou des âges (Henderson, Frederickson, 1996), l'origine de l'entreprise et de la formation du dirigeant.

Nous avons lancé une interrogation auprès des dirigeants membres de comités exécutifs des 200 plus importantes entreprises françaises. Nous avons également contacté des dirigeants d'entreprises non françaises. Nous avons essuyé de nombreux refus, certains motivés, d'autres non. Ces refus, significatifs lorsqu'ils ont été motivés par écrit, témoignent d'une méconnaissance du traitement de l'information tels que les dirigeants le pratiquent et, en tout cas, le souhait de ne pas pratiquer l'introspection. Au final, ce sont des dirigeants que nous connaissons bien qui ont accepté de nous accorder un entretien.

Une fois l'accord du dirigeant obtenu nous lui avons adressé à l'avance le questionnaire préparé par nos soins (cf. plus haut). Ces envois ont systématiquement déclenché un entretien préalable de 15 à vingt minutes avec le dirigeant lui-même ou l'un de ses collaborateurs pour bien préciser les questions que nous voulions poser et le niveau de précision demandé. Ces discussions préalables ont également permis de préciser que nous souhaitions obtenir des données correspondant à la pratique du dirigeant et non une réflexion sur l'information du dirigeant en général.

Les entretiens en eux-même se sont déroulés sur une durée minimum de 45 minutes et maximum d'une heure et demie. Ils se sont déroulés, la plupart du temps, dans le bureau du dirigeant, à quatre exceptions : deux dirigeants nous ont reçu dans un bar, un autre dans un salon privé d'hôtel. L'entretien avec un quatrième s'est déroulé au téléphone. Il ne semble pas que ces conditions est introduit de biais dans l'entretien. Les entretiens se sont déroulés en tête-à-tête, sauf dans six cas où le dirigeant était accompagné par un attaché de presse ou un directeur de cabinet.

Ces entretiens appartenaient à la catégorie semi-directif. Les dirigeants connaissaient les grands axes de l'entretien et l'entretien a suivi le questionnaire adressé au préalable. Les

dirigeants se sont exprimés librement à partir de ce questionnaire. Cependant, nous avons posé des questions subsidiaires pour préciser certaines données correspondant au secteur particulier, à l'expérience professionnelle ou à l'âge du dirigeant en relation avec notre sujet.

Tous les entretiens ont été entièrement enregistrés. Nous les avons ensuite décryptés mot à mot.

9.2.4.2 Le codage

Nous avons ensuite codés manuellement ces entretiens. En effet, cette méthode, certes, engendre certaines difficultés : problèmes avec les données volumineuses, perte de temps pour coder les données, perte de temps pour assembler les données identiques... (Voynnet-Fourboul, 2011). Cependant, nous avons poursuivi dans notre voie pour une raison essentielle : les entretiens, et les compte-rendu décryptés, montrent une richesse extrême et une complexité du discours des dirigeants. Aucun ne pouvait être assimilable à un autre, en raison de la diversité des parcours, de la structure des entreprises, des secteurs concernés, de la formation du dirigeant. Il nous a semblé plus judicieux pour respecter cette complexité et sa diversité, et donc la richesse de notre recherche, de maintenir notre choix d'encodage à la main. Qui certes nous a, effectivement, pris infiniment plus de temps que ce que nous aurait coûté un codage assisté par informatique.

Dans ce travail de codage, nous avons voulu respecter les six règles du codage (Dépelteau, 2010) :

- l'exhaustivité : tous les passages des documents venant corroborer, modifier ou réfuter l'hypothèse de recherche ont été liés à un code,
- la clarté : chaque code a été clairement défini,
- l'objectivité : les modifications de codes ont été effectués en respectant le sens donné par le discours,
- la pertinence : le codage permet de corroborer ou de réfuter les hypothèses et oriente vers de nouvelles recherches,
- l'homogénéité : chaque code se rapporte à un seul énoncé et ne désigne pas des énoncés ne signifiant pas la même chose,
- la numérotation : chaque code est désigné par un symbole qui lui est propre.

Partant de ces principes, nous avons travaillé le résultat de nos entretiens. Nous sommes parvenus au codage suivant.

Nous voulions valider notre première hypothèse (Les dirigeants se nourrissent en continu d'informations. Mais la masse d'informations à traiter par les dirigeants atteint des proportions très, voire trop, importantes. Les réseaux d'informations multiples semblent impossibles à assimiler par un seul cerveau) à l'aide des questions suivantes : comment exprimez-vous un besoin d'information ? Auprès de quels « fournisseurs » (internes, externes ...) ? Sous quelle forme vous parvient l'information quantitative et qualitative dont vous avez le plus besoin (tableaux chiffrés, rapports, notes, conversations informelles ...) ? Au-delà des rapports qui vous parviennent, des lectures et des conversations, quelles sont vos autres sources d'informations (voyages ...) ? Avec qui la partagez-vous l'information qui vous parvient (collaborateurs proches, spécialistes extérieurs, amis, entourage, anciens d'écoles ...) ? Comment choisissez-vous ces personnes de confiance ? Pensez-vous que votre formation vous a fourni un cadre pour traiter l'information ?

Le codage correspondant à cette première hypothèse est le suivant :

- les dirigeants reçoivent beaucoup trop d'information/ une masse d'information
- quelle information reçoivent-ils ?
- les source d'information : acquisition de l'information (presse, clients, salariés)
- les source d'information : réseaux personnels
- les source d'information : utilisation des NTIC des BD des KM
- l'appropriation collective : le rôle des « slides »
- l'appropriation collective : les voyages, le terrain
- l'appropriation collective : en duo
- l'appropriation collective : dans les réunions
- l'appropriation collective : dans le tête a tête
- l'appropriation collective : le rôle des « slides »
- l'appropriation particulière : en fonction de la formation
- l'appropriation particulière : le rôle de l'expérience
- l'information pour la prospective : le rôle de l'intelligence économique

Nous voulions valider notre deuxième hypothèse (les filtres traditionnels mis en place par l'entreprise sont ne sont plus suffisants pour traiter une information en croissance exponentielle. Les dirigeants parviennent à traiter tout de même l'information qu'ils reçoivent) à l'aide des questions suivantes : êtes vous à la recherche de concepts ? où les trouvez-vous ? Comment intégrez-vous dans votre réflexion des données provenant de sources différentes ? du passé ? Quel rôle joue pour vous la lecture de romans ? Pensez-vous que votre formation vous a fourni un cadre pour traiter l'information ? Si oui, pouvez-vous préciser de quelle manière s'est opéré cette formation (cours, rencontre avec tel ou tel, activités extra scolaires ...) ? Si non, vous êtes vous préparé (formellement, informellement...) et comment ?

Le codage correspondant à cette deuxième hypothèse est le suivant :

- l'appropriation de l'information par les concepts
- organiser le tri de l'information : laisser reposer l'information
- l'appropriation individuelle : vérification de l'information
- l'appropriation individuelle : noter dans un carnet
- l'appropriation particulière : en fonction de la formation
- l'appropriation particulière : le rôle de l'expérience

Nous voulions valider notre hypothèse 3 (les dirigeants affirment ne pas savoir comment se déroule leur méthodologie d'appropriation de l'information. Cette méconnaissance par les dirigeants de leurs procédures d'appropriation de l'information ne signifie pas que de telles procédures n'existent pas) à l'aide des questions suivantes : « Les managers semblent chérir l'information informelle et plus particulièrement les potins, rumeurs et autres spéculations. Pourquoi ? la réponse est l'opportunité : un bavardage aujourd'hui peut être réalité demain. » (Henry Mintzberg, Le management, Éd. d'Organisation, 2004). Cette assertion vous semble-t-elle correspondre à votre pratique ? Avec qui pratiquez-vous ce type d'échange ? Comment contrôlez-vous la qualité et l'utilité de l'information qualitative ou informelle qui vous parvient ? Mettez-vous en œuvre des procédures personnelles (y compris informelles) pour traiter et sélectionner l'information (lectures de rapports connexes, laisser reposer l'information quelques temps ...) ? Ce traitement est-il mené seul ou avec d'autres personnes ? Avec qui la partagez-vous l'information qui vous parvient (collaborateurs proches, spécialistes extérieurs, amis, entourage, anciens d'écoles ...) ? Comment se

déroulent ces « débats » ? Plus globalement, pensez-vous que votre traitement de l'information est totalement rationnel ou est influencé par d'autres éléments (émotions ...) ? Faut-il d'ailleurs supprimer les émotions ? Comment se fait la germination de l'idée (genèse de projets stratégiques...) avec certains types d'informations (stratégie, lancement de nouvelles activités ...) ? Comment tirez-vous des enseignements de l'action que vous menez (analyse formelle, informelle ...) ?

Le codage correspondant à cette troisième hypothèse est le suivant :

- organiser le tri de l'information : organiser la remontée d'information à sa main
- organiser le tri de l'information : le tri préalable par un agenda
- organiser le tri de l'information : le rôle des « filtres »
- organiser le tri de l'information : laisser reposer l'information
- l'appropriation individuelle : vérification de l'information
- l'appropriation individuelle : noter dans un carnet
- l'appropriation collective : en duo
- l'appropriation collective : dans les réunions
- l'appropriation collective : dans le tête à tête
- l'appropriation de l'information par les potins
- l'appropriation de l'information par les émotions, l'intuition
- l'information pour la prospective : comment la construire

Après regroupement des codages particuliers, nous sommes parvenus au codage total suivant :

01 les dirigeants reçoivent beaucoup trop d'information/ une masse d'information

02 quelle information reçoivent-ils ?

03 les source d'information : acquisition de l'information (presse, clients, salariés)

04 les source d'information : réseaux personnels

05 les source d'information : utilisation des NTIC des BD des KM

06 organiser le tri de l'information : organiser la remontée d'information à sa main

07 organiser le tri de l'information : le tri préalable par un agenda

08 organiser le tri de l'information : le rôle des « filtres »

09 organiser le tri de l'information : laisser reposer l'information

10 l'appropriation individuelle : vérification de l'information

11 l'appropriation individuelle : noter dans un carnet

12 l'appropriation particulière : en fonction de la formation

13 l'appropriation particulière : le rôle de l'expérience

14 l'appropriation collective : en duo

15 l'appropriation collective : dans les réunions

16 l'appropriation collective : dans le tête à tête

17 l'appropriation collective : le rôle des « slides »

18 l'appropriation collective : les voyages, le terrain

19 l'appropriation de l'information par les potins

20 l'appropriation de l'information par les concepts

21 l'appropriation de l'information par les émotions, l'intuition

22 l'information pour la prospective : le rôle de l'intelligence économique

23 l'information pour la prospective : comment la construire

Nous indiquons ci-dessous, dans un tableau de correspondance, comment le codage correspond au questionnaire, et ainsi aux hypothèses et aux niveaux du modèle.

Tableau 15 : Correspondance entre les propositions théoriques, les hypothèses, les questions et les codes

Modèle	Hypothèses	Questions	Codage
N1	H1	1.1, 1.2, 1.4, 2.4, 2.5, 3.1,	01, 02, 03, 04, 05, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20.
N2	H3	1.3, 2.1, 2.8, 2.9	10, 21, 23.
N3	H3	2.2, 2.3, 2.4, 2.6	06, 07, 08, 09, 11, 16, 17, 18.
N4	H2	1.5, 2.7, 2.10, 3.1, 3.2, 3.3,	09, 10, 11, 14, 15, 22.
N5	H3	2.11, 4.1	16, 17, 25.

Conclusion du chapitre 9

Nous venons de construire notre modèle de recherche qui repose sur une démarche hypothético-déductive. Nous avons ensuite, à partir de notre modèle théorique, posé trois hypothèses principales et trois hypothèses subsidiaires. Nous avons également constitué un échantillon exploratoire de dirigeants, 13 DRH, membres de comités exécutifs de grands groupes, auquel a été soumis un questionnaire. Cette étape nous a permis de préciser notre recherche. Nous avons ensuite constitué un échantillon de dirigeants de grandes entreprises auquel a été soumis un questionnaire construit à partir de nos six hypothèses. Les entretiens ont ensuite été décryptés puis codés.

CHAPITRE 10

LES RESULTATS DE LA RECHERCHE EXPLORATOIRE

Introduction

Nous avons mené une recherche exploratoire afin de préciser notre recherche finale. Cette recherche exploratoire a été menée auprès d'un échantillon de 13 Directeurs des ressources humaines (DRH) de groupes de taille mondiale. La fonction de Directeur des ressources humaines, dont la mission première est d'éviter le conflit social collectif ou individuel et de favoriser l'engagement des salariés, a à traiter de grandes masses d'information. Mais les DRH se trouvent confrontés à un changement en profondeur de leurs sources d'information. Jusqu'aux années 80, la principale source d'information des DRH pour sentir le corps social de l'entreprise était les organisations syndicales, tant aux travers des instances légales, qu'au travers de procédures informelles. Cependant, cette source essentielle sombre en déliquescence. Cette nouvelle situation oblige les DRH à réorganiser leurs sources d'informations et notamment à multiplier ces sources. Ils deviennent ainsi destinataires d'informations très hétérogènes donc encore plus difficile à traiter. Dans le même temps, le champ d'intervention s'est étendu. Alors que les DRH se concentraient sur la France, désormais le champ d'action est devenu mondial, ce qui complexifie leur travail. Notre recherche s'est d'abord attachée à répondre à cette question : de quelle manière les DRH s'approprient cette masse d'information toujours croissante et de nature toujours plus hétérogène ? En effet, cette information est, d'abord, une information de fonctionnement, répétitive et formalisée ; ensuite, une information d'influence, formelle ou informelle ; mais aussi une information d'anticipation, une information quantitative de source technologique ou une information qualitative d'origine humaine.

10.1 Le rôle d'information des sources traditionnelles

10.1.1 Le rôle d'information des organisations syndicales

Avec cette première question, nous souhaitons renseigner le rôle des sources d'information traditionnelle et humaine qui permet à un dirigeant, le DRH, de s'informer. Nous avons postulé que, de par leur rôle revendicatif, les organisations syndicales transmettaient une information aux DRH. Nous avons pris pour hypothèse que les organisations syndicales

jouaient le rôle de réseaux d'information interne pour le DRH. Et qu'ainsi, elles constituaient une source d'information pour lui. Sur les treize DRH de notre échantillon, neuf nous ont fourni un matériel exploitable.

10.1.1.1 Un rôle d'information essentiel

Premier résultat, les DRH ont parfaitement conscience du rôle d'information des organisations syndicales. Les DRH cultivent leurs relations avec les syndicats, du moins les dirigeants, afin de s'informer.

DRH groupe de loisirs : mon président dit souvent: « il faut manager avec ses yeux et ses oreilles ». Il m'arrive de passer une demi-heure à l'improviste avec un délégué syndical que je croise dans le couloir. J'ai également des rencontres très régulières avec eux et je dois dire que je fais confiance à nos partenaires sociaux.

DRH filiale française groupe pharmaceutique américain : mes échanges avec les partenaires sociaux sont de plus en plus fréquents.

DRH groupe agro-alimentaire 2 : nous avons une large information au niveau des comités d'établissement locaux (...) hors schéma de négociation.

DRH groupe agro-alimentaire 1 : il y a des relations formelles (avec les organisations syndicales) c'est le comité d'établissement, le CHSCT, le CCE, le comité de groupe européen ça c'est ce qui se dit officiellement et puis, après, quoi ... il y a la vie de tous les jours les demandes de rendez-vous, de rencontres qui sont faites de part et d'autres, on se voit, on dîne.

10.1.1.2 Des entretiens réguliers avec les représentants syndicaux

Cette volonté de s'informer régulièrement par le biais des organisations syndicales pousse le DRH à entretenir des relations proches avec un ou des dirigeants syndicaux.

DRH groupe de médias : je laisse la porte ouverte systématiquement au dirigeant du principal syndicat que je tutoie.

Cette volonté de s'informer pousse l'entreprise, via son Directeur des ressources humaines, à participer à la création, et au développement, de syndicats. Une curiosité qui ne s'explique que par le rôle d'information essentiel des syndicats.

DRH groupe d'automobile : les organisations syndicales restent un excellent révélateur de l'état d'esprit des salariés. Elles ne doivent donc pas être négligées. De part sa riche histoire sociale, Renault dispose d'un vrai savoir-faire en matière de dialogue social. Nous le diffusons dans nos filiales à l'international. Je prendrai un seul exemple, celui de la Russie (...) Nous avons alors organisé des élections de représentants du personnel et nous avons tout fait pour que leur liberté de parole soit totale. Afin de permettre aux informations sur le climat de remonter par ce biais.

DRH groupe agro-alimentaire 1 : j'essaie de les former à être fiables.

10.1.1.3 Les organisations syndicales, un rôle de vérification de l'information

Ce travail de structuration d'un réseau d'information syndical est, en fait, essentiel pour le DRH. En effet, il lui permet d'obtenir une information difficile à acquérir, celle que les structures hiérarchiques ne parviennent pas, ou ne veulent pas, faire remonter. En ce sens, les organisations syndicales représentent une structure de vérification de l'information qui parvient aux dirigeants par la voie hiérarchique traditionnelle. Les DRH distinguent bien, d'une part, le rôle officiel des organisations syndicales, qui est la négociation dans des instances représentatives du personnel (comités d'entreprise, CHSCT...) et, d'autre part, le rôle informel d'information sur l'entreprise, qui se déroule dans des rencontres en tête-à-tête.

DRH groupe d'hôtellerie : les syndicats, bien sûr ... nous avons des syndicats européens, mondiaux, nous avons des rencontres et moi, je dis aux syndicats : un de vos rôles, c'est de nous remonter ce qui ne marche pas. On a créé en France un conseil social qui est un organe non formel mais avec tous les partenaires sociaux représentés, c'est un lieu de discussion, de remontée et, en

même temps, de lieu de test, de partage (...) Les bilatérales, moi, je laisse les DRH faire, mais si un syndicat veut me voir, je le vois tout de suite. Ce qui est important, c'est de maintenir le dialogue.

DRH groupe d'assurances : sur la partie sociale, on fait des bilatérales très régulièrement, parce que vous avez, d'un côté, des instances, je dirai classiques, là, c'est le grand jeu de rôle, et puis, de l'autre coté, il y a la réalité : c'est les bilatérales. C'a prend beaucoup de temps, mais c'est ce qu'il y a de plus utile, parce que cela vous permet de vous préparer le mieux aux instances, mais ça nous permet aussi de faire remonter ... ils parlent avec de vrais sujets...

DRH groupe électronique : le réseau des partenaires sociaux sont en train de se transformer, ils sont en train de changer et on va avoir des interlocuteurs différents qui seront le reflet de la population d'aujourd'hui de Thomson (...) Aujourd'hui, j'ai une proportion de partenaires sociaux qui sont des ingénieurs et cadres, donc les préoccupations se sont déplacées, le niveau de préoccupation de débat a été déplacé les préoccupations sont différentes.

Ce premier questionnement nous permet, d'abord, de nous rendre compte du rôle essentiel des sources d'information humaines, des réseaux, internes ou externes à l'entreprise, pour l'information d'un dirigeant. Mais, et c'est un résultat qui nous paraît essentiel, cette source d'information est également une source d'appropriation de la formation. En effet, les relations des DRH avec les organisations syndicales relèvent également un rôle de vérification d'une information officielle qui permet aux dirigeants de mieux le comprendre cette information officielle et donc de mieux se l'approprier.

10.1.2 Le rôle d'information des systèmes d'information des ressources humaines

Nous avons posé une question aux DRH de notre échantillon sur leurs utilisations des systèmes d'information des ressources humaines (SIRH). Ces SIRH sont des systèmes informatisés qui permettent à l'organisation d'obtenir de l'information chiffrées et, désormais, de plus en plus, des données qualitatives. Avec cette question, nous souhaitons mesurer l'utilisation, par les dirigeants, des systèmes informatisés mis en place par l'entreprise comme source d'information.

10.1.2.1 Un faible nombre de réponses

Un premier point est à noter : le nombre élevé – huit sur treize - des réponses non exploitables, des refus de répondre, ou des réponses négatives sur l'existence de ces SIRH.

10.1.2.2 Peu de DRH satisfaits

Cinq DRH ont fourni des éléments exploitables. Trois semblent ne pas utiliser ces systèmes ou afficher leur insatisfaction à des titres divers ou envisager d'améliorer leur SIRH.

DRH groupe d'hôtellerie : le SIRH, s'il voulait exploiter l'ensemble des salariés du groupe, cela ne servirait à rien, parce que il est utile que pour un lieu donné, mais, en global, je ne peux pas amalgamer les données, en revanche, il me sert pour la gestion des dirigeants, les postes-clé, la gestion des carrières en général pour les gens à partir d'un certain niveau, ça, ça me sert ... si on parle de SIRH global qui traiterait 170 000 personne, avec dans l'hôtellerie, un turn-over de 25 %, ca ne sert pas à grand chose ...

DRH groupe d'assurances : j'en ai assez peu ...Et pourquoi ? Vous rentrez dans des enveloppes budgétaires et vous allez privilégier le business. A côté, on a bricolé plein de trucs qui vous permettent d'avoir un pseudo SIRH.

DRH filiale française groupe pharmaceutique américain : côté SIRH, nous utilisons Peoplesoft, mais nous n'avons pas encore mis en place d'exploitation des données au niveau que je souhaite. Nous avons accès à des indicateurs comme le turn-over, à des informations précises sur les effectifs, mais nous allons renforcer certains indicateurs.

10.1.2.3 Une utilisation peu opérationnelle des SIRH

Deux DRH semblent utiliser leur SIRH, sans que nous sachions s'il s'agit d'une utilisation personnelle ou d'une utilisation par le service central des ressources humaines de l'organisation.

DRH groupe de défense : il faut avoir en basique un système d'information un SIRH qui tourne bien qui ne soit plus un souci. Nous, par exemple, nous avons une fiche individuelle par personne où il y a les données de base administrative, les dernières appréciation, un CV, le plan de développement professionnel qui est rempli pour partie par le manager, pour partie par la personne et une photo. C'est les données accessibles au manager, à la personne, au RH, on ne veut rien cacher (...) Par exemple, lorsqu'on fait des people review, des plan de successions, on a sur un écran toutes les données, ça ne règle pas tout mais cela aide.

DRH groupe de loisirs : le SIRH donne des informations. Nous utilisons Peoplesoft depuis 4 ans et l'outil nous permet de suivre certains indicateurs. Lors des réunions destinées à faire le point sur le business, nous commençons par regarder quelques indicateurs clefs, comme le turn-over chez nos GO clefs et nous disposons d'une note rédigée par notre directeur des relations sociales sur le climat interne.

Ainsi, cet item nous permet de soupçonner une utilisation marginale des systèmes informatiques pour l'acquisition, et a fortiori l'appropriation, de l'information par le dirigeant d'entreprise.

10.1.3 Les enquêtes d'opinion internes

Nous avons demandé aux DRH membres de notre échantillon de répondre à une question sur les enquêtes d'opinion auprès des salariés de l'entreprise. Ce type d'indicateurs existent depuis quelques années et permettent aux entreprises de mesurer l'évolution du climat social et de l'engagement des salariés. Ces enquêtes nous ont semblé être une source d'informations importantes pour les DRH. Ce qui nous a suggéré cette question. Elle nous permet également de mesurer l'acquisition d'informations à la fois quantitatives et qualitatives. Sur les treize DRH qui composent notre échantillon, neuf nous ont fourni un matériel utilisable.

10.1.3.1 Peu de DRH ne les utilisent pas

Deux DRH ne disposent pas d'enquêtes d'opinion dans son groupe et ne souhaitent pas en disposer dans l'avenir. Ils ne pensent pas en retirer des informations importantes pour mener leur action.

DRH groupe électronique : ça fait très longtemps que je n'ai pas utilisé des enquêtes climats (...) on a de temps en temps des enquêtes sur les outils, les processus sur les actions (...) Si j'ai une bonne place dans une enquête « Great place to work »²⁸, j'ai, à la fois, une enquête de climat social et, en plus, c'est gratifiant, je peux communiquer dessus en interne.

DRH groupe de défense : on en a fait une fois, je ne suis pas fanatique des enquêtes au niveau groupe car je crois que cela nécessite un retour des actions (...) par contre, sur une population précise, il y a une enquête, on donne des restitution il faut décentraliser (...) maintenant, si on parle de l'avenir, moi je ne crois pas ... pourtant je suis de formation Insee, je crois à la planification, mais je ne crois pas à la gestion prévisionnelle, considérée comme la voie royale, c'est-à-dire l'entreprise définit son plan de charge à 5 ans à partir des enquêtes ... ça ne marche pas...

10.1.3.2 Des DRH satisfaits du rôle informatif des enquêtes d'opinions internes

Sept autres DRH disposent d'enquêtes d'opinion et en sont satisfaits quand aux informations obtenues par ce vecteur.

DRH groupe d'hôtellerie : il y a trois ans, on a créé l'outil d'étude d'opinion du groupe qui est très spécifique. J'ai décidé de le faire différemment, j'ai un noyau de question, toujours les mêmes, dans le groupe, il y en a 26, et que chacun lorsqu'il déroule une étude d'opinion, tous les deux ans maximum, prenne les 26 questions plus celles qu'il veut selon le domaine d'activité, le pays, et on a vu les premiers résultats sur deux ans (...) c'est très positif, c'est très important pour nous.

²⁸ Enquête menée par un institut extérieur mesurant la satisfaction des salariés vis-à-vis de leur entreprise

DRH groupe agro-alimentaire 1 : dès que j'ai été nommé (...) j'ai mis en place des études de satisfaction interne. (...) (cette étude) est différente des baromètres internes, ce sont des enquêtes de satisfaction par rapport à une prestation donnée par une direction.

DRH groupe énergie : nous avons un système d'auto-évaluation de l'ensemble des unités qui mesure des progrès dans 15 chapitres (...) c'est l'ensemble de sujets non techniques qui contribuent au développement de l'entreprise et mesure les best-practices. Et on travaille sur tous les points. C'est une auto-évaluation de nos processus (...) Tous les deux ans on mène une enquête d'opinion auprès des salariés qui donne une autre vision.

DRH filiale française groupe pharmaceutique américain : depuis 3 à 4 ans, nous mesurons l'engagement des salariés avec le cabinet Hewitt.

DRH groupe d'automobile : nous menons des enquêtes de climat dans chacune de nos filiales. De plus, nous disposons d'enquêtes transversales menées dans tous les pays où nous sommes implantés.

10.1.3.3 Un souci d'amélioration de l'outil

Certains même tentent d'améliorer l'outil dont ils disposent afin de renforcer ses capacités d'acquisition d'information.

DRH groupe d'assurances : nous avons une enquête annuelle sur tous nos collaborateurs, sur toutes les entités qui s'appelle SPOT, c'est déjà un premier niveau d'information, cela fonctionne plutôt bien, on a d'excellent retours (...) c'est déjà un premier baromètre de base par rapport à la population que l'on a. On l'a tous les ans (...) par contre, c'est assez générique, je suis capable de faire la distinction entre personnel administratif par rapport au personnel commercial (...) Ce n'est pas le niveau de baromètre qui permet de dire par catégorie d'individus (...) il n'y a pas un système de baromètre assez fin qui permettent de savoir, et ça, on a envie de le monter.

10.1.3.4 Les enquêtes permettent de vérifier l'information

Les DRH affirment que ces enquêtes ont une utilité certaine. Les informations obtenues par ces enquêtes de climat sont croisées avec les informations qui remontent par les systèmes officiels de l'entreprise et par la hiérarchie. Ainsi, ces enquêtes apparaissent comme des instruments de vérification, d'appropriation de l'information.

DRH filiale française groupe pharmaceutique américain : sur le climat social, la plupart des informations passent par les directeurs qui me rapportent en direct (...) Ma propre perception est souvent biaisée. Les enquêtes corrigent ces biais.

10.1.3.5 Les enquêtes permettent de piloter l'action

Ces enquêtes ont également une utilité pratique. Elles permettent aux DRH d'adapter leur politique ressources humaines.

DRH groupe d'automobile : ces études mesurent la satisfaction des salariés à travers une cinquantaine de questions, dont certaines portent sur la rémunération. Son véritable intérêt ne réside pas dans les chiffres bruts mais plutôt dans les questions qu'ils nous suggèrent. Surtout, c'est l'évolution du climat au fil des ans qu'il est intéressant de mesurer. C'est pourquoi, nous posons chaque année les mêmes questions aux salariés.

DRH groupe énergie : tous cela permet de guider notre politique sur les principaux leviers de progrès.

DRH groupe agro-alimentaire 1 : donc, on mesure le niveau de qualité de la prestation auprès des clients internes et on le fait tous les 3 ans, ce qui nous permet de savoir comment allouer les ressources et les points sur lesquels on doit s'améliorer et les points sur lesquels on a un bon niveau de prestations.

DRH groupe d'assurances : on voit bien les évolutions la confiance dans la direction générale, l'équilibre vie privée-vie professionnelle etc. ça donne une première vision (...) Parce que, si je poursuis l'idée plus loin, c'est de faire, j'arriverai bien à monter un véritable marketing RH, on soit capable de répondre à leur attentes à travers un packaging d'offre, ce qu'on fait dans le marketing classique.

Ainsi, au travers de cette question, nous souhaitons mesurer le rôle des indicateurs chiffrés construit par l'organisation comme source d'information des dirigeants d'entreprise. Il nous semble que cet objectif est atteint : les indicateurs, que sont les enquêtes d'opinion, apparaissent bien comme une source d'information importante pour les DRH. Ces indicateurs semblent jouer également le rôle d'outil d'appropriation de l'information.

10.2 LES AUTRES SOURCES D'INFORMATION DES DRH

10.2.1 L'utilisation d'autres indicateurs

Les DRH de notre échantillon mettent en place fréquemment, à leur initiative, des indicateurs spécifiques afin de mieux remplir leur mission. Ces indicateurs relèvent de plusieurs domaines spécifiques aux ressources humaines : indicateurs sociaux, de développement des collaborateurs ou même prospectif.

DRH groupe d'hôtellerie : j'ai un système d'indicateurs globaux qui je regarde 2 fois par an sur des domaines qui sont prioritaires : CDD et CDI temporaires et permanents, hommes et femmes, ça, ce sont des données quantitatives ...et en qualitatif, je regarde l'argent dépensé en formation, le nombre de personnes formées parce que ça, c'est un point stratégique très important ... je regarde pour voir son évolution dans le bon et le mauvais sens et je le regarde en global par pays et par activité (...) on regarde les accident du travail, c'est comme un mini bilan social, je regarde deux fois par an, ça suffit (...) Moi, ce qui est important, ce sont les grands mouvements mais si je vois une diminution de la formation professionnelle, là, ça me met en alerte tout de suite ... comme je les voit tous les 6 mois, ça suffit ...

DRH groupe chimie : il y a deux types moyens d'information sur les salariés : un entretien de mi-année (...) différent de l'entretien annuel et un entretien de développement avec, d'une part, la personne, ensuite son supérieur hiérarchique, ensuite le RH. Cela permet de faire un état des priorités en formation continue.

DRH groupe de défense : il y a quelque chose de plus intéressant et de plus utile ... facile et intéressant ... c'est la prospective métier ... c'est de savoir ce que sera un métier dans 10 ans et de prévoir les passerelles avec d'autres métiers. Nous l'avons fait par exemple pour le métier d'ingénieur logiciel. Nous avons mis ensemble quelques ingénieurs logiciels du groupe et nous les avons fait réfléchir sur l'avenir de leur métier. Ensuite, nous avons diffusé les informations auprès des autres et nous avons partagé les données et nous avons envisagé des passerelles avec d'autres métiers les plus proche et nous avons abouti à une cartographie des métiers pour dire : voilà les chemins possibles avec, pour chaque parcours, les formation continues possibles. La prospective métier, j'y crois (...) c'est plus intéressant que de donner des tableaux qui sont justes, mais qui ne servent à rien.

10.2.2 L'utilisation des collaborateurs RH

Les DRH de notre échantillon utilisent fréquemment une source d'information officielle essentielle : leurs réseaux de collaborateurs RH (responsables RH de service, d'usines, de sous-direction...). Ceux-ci informent lors de réunions formelles, par des reportings effectués régulièrement ou lors de rencontres informelles.

DRH groupe de loisirs : le comité exécutif RH du groupe compte une soixantaine de dirigeants du Club, que je gère en direct. Je les rencontre chacun individuellement au moins tous les 18 à 24 mois. (...), il s'agit de rencontrer tous les 15 jours dans le cadre de rendez-vous, les 7 responsables RH de ma première ligne sur les 70 personnes de l'équipe RH à Paris (...) Nous organisons également un flash RH tous les mercredi matin, sans ordre du jour, qui permet de faire le tour des sujets en cours (...) Nous avons également toutes les 6 semaines, une réunion RH avec mes responsables de première ligne et mes

responsables RH des filiales. Nous avons également une réunion mondiale des RH une fois par an (...) Dans ma journée de travail, je passe bien 1 h 30 par jour au téléphone, souvent dans ma voiture, en communication avec la zone asiatique le matin et plutôt avec l'Amérique le soir.

DRH groupe de messagerie : désormais, les managers opérationnels n'effectuent plus qu'un seul reporting. Il sera destiné uniquement à leurs responsables hiérarchiques et non plus vers les directions fonctionnelles. De plus, le niveau supérieur n'interviendra plus que subsidiairement dans l'action des managers de proximité. Ceux-ci auront ainsi toutes latitudes pour agir.

DRH groupe d'automobile : évidemment, le dialogue direct entre collaborateur et manager doit systématiquement permettre de prendre le pouls du corps social de l'entreprise.

DRH groupe agro-alimentaire 2 : il y a un réseau RH assez puissant chez Danone. C'est le travail des ressources humaines que de connaître la population sur le terrain. Les RH ne doivent pas être dans leur bureau, mais sur le terrain, afin de connaître les personnes.

10.3 LE ROLE DE L'INFORMEL

10.3.1 Le rôle des voyages dans l'information des DRH

Pour les DRH, les voyages en France ou dans les autres pays où est implanté leur groupe est une source d'information de premier niveau, même si cette source reste informelle.

DRH groupe chimie : je voyage un quart de mon temps pour des séjours de 4 à 5 jours dans le pays (...) La DRH de la Chine par exemple doit avoir au moins 5 à 6 contacts par an, des contacts physiques avec moi ou avec quelqu'un de mon équipe rapprochée. Parmi ces contacts, une réunion en petit comité, nous sommes 10 avec elle.

DRH groupe de loisirs : je passe environ 30% de mon temps en voyage. Il s'agit à la fois d'animer le réseau RH, de gérer les ressources clefs de l'entreprise et pour cela il faut les connaître, mais il s'agit également pour moi de comprendre le business (...) Lorsque je me déplace dans un bureau ou dans un village, je suis en contact avec les équipes, je rencontre certains au cours d'entretiens individuels. Par ailleurs, séjourner dans un village est un excellent moyen de rester en contact avec les gens (...) Par ailleurs, je suis le parrain de chefs de village, à ce titre je me suis engagé à les accompagner et je vais les rencontrer régulièrement. Certains sont devenus des amis. Il est indispensable d'avoir une bonne vision du terrain pour prendre de bonnes décisions.

10.3.2 Quelle place joue l'informel dans l'accès à l'information ?

Les DRH de notre échantillon ne se contentent pas de s'informer via les organisations syndicales ou leurs collaborateurs. Ils s'informent aussi directement auprès des salariés de l'entreprise. Dans ce cadre, ils entretiennent des rapports informels avec les salariés afin d'obtenir des informations plus qualitatives.

DRH filiale française groupe pharmaceutique américain : d'abord, pour l'information interne, sur le groupe, j'entretiens une relation étroite avec la hiérarchie du groupe et d'abord avec les membres du comité de direction.

DRH groupe énergie : avec les responsables d'activités, on n'a pas besoin de grandes notes, nous nous rencontrons simplement, on travaille en direct, il y a beaucoup de contact (...) un tiers de mon temps consiste à sentir ce qui se passe dans la maison. C'est très important.

DRH groupe chimie : je passe mon temps à écouter les individus. Hier soir, par exemple, j'ai passé une heure avec le patron de la coiffure France. Je passe la moitié de mon temps à interviewer les patrons des usines, le DAF ... dans notre ADN, il y a le réflexe de passer un peu de temps avec les gens (...) Dans ce bâtiment, il y a une cafétéria. C'est très important, les gens se croisent. En Asie, on a plusieurs filiales où on a demandé de créer des cafétérias même si ce n'est pas un phénomène asiatique (...) Le DRH dit : venez, c'est un moment de

détente et un moment de contact, ce n'est qu'un exemple (...) Je consacre un tiers de mon temps en réunion et en rencontre pour me tenir au courant.

DRH groupe agro-alimentaire 1 : je suis très proche de mes équipes tout le monde sait que l'on peut me téléphoner à n'importe quel moment dès qu'il y a quelque chose se passe je suis informé dans les cinq minutes.

10.4 LA PROCEDURE D'APPROPRIATION

10.4.1 La structuration des informations reçues

Les DRH de notre échantillon, interrogés sur la manière dont ils structurent, et donc entament l'appropriation, les informations reçues, répondent que cette appropriation de premier rang s'effectue au travers de réunions ou de rencontres avec leurs collaborateurs des ressources humaines.

DRH groupe agro-alimentaire 1 : j'ai des réunions de reporting tous les 15 jours avec chacun de mes collaborateurs, ça peut durer cinq minutes comme cela peut durer 2 heures et tous les 15 jours, je vois les directeurs de départements et on fait un point, on suit et puis on a un mode de fonctionnement ...

DRH groupe d'hôtellerie : je ne m'informe pas, je travaille. J'ai créé un réseau RH de 35 DRH qui comptent dans le groupe. Nous faisons, par an, 2 réunions de travail. Pendant 3 jours, on traite de tous les thèmes majeurs ensemble. On décide des outils à créer dans le groupe. Ça sert d'information, mais, en même temps, ça sert de lieu de décision, de cogérance du groupe multi-activités, multi-marques, multinational, et c'est une grande puissance, ce réseau RH, c'est devenu une équipe qui se partage des informations, qui se disent leurs défis (...) et disent, pour toi : j'ai peut-être une idée. On partage les grands chantiers, c'est l'objectif.

DRH groupe d'automobile : ce sont d'abord des rencontres entre DRH du groupe. Chaque année, dans 7 pays choisis à tour de rôle, nous établissons une

revue de la situation « ressources humaines ». Les responsables centraux se déplacent d'ailleurs pour assister à cette revue. De plus, tous les deux mois à Paris, se tient une réunion de tous les DRH du monde entier qui permet de réaliser un tour de table sur la conflictualité. Sur le terrain, au contact des salariés, des interlocuteurs sont mis en place avec des assurances précises.

DRH groupe d'assurances : on a des étages intermédiaires qui nous font une synthèse d'informations, nous on a 37 comités d'établissements, le CCE (...) nous, ça nous permet d'alimenter notre réflexion. A chaque étape, on a une nouvelle synthèse pour voir celles qui se recoupent et celles qui se recoupent pas. Cela permet de voir les sujets importants. On a pas trouvé de pierre philosophale et efficace.

10.4.2 La mise en cohérence des sources d'information multiples

Les DRH de notre échantillon sont hésitants lorsqu'ils déclarent mettre en cohérence les informations qu'ils reçoivent, soit l'appropriation de deuxième rang.

Un petit nombre de DRH se réfèrent à une boussole pour cette appropriation de second rang : le plan stratégique de l'entreprise.

DRH groupe agro-alimentaire 1 : on a une masse d'information qui sont traitées à différents niveaux qui vous permettent de dire cela va aller dans telle ou telle direction (...) il y a les business plan formalisés, le plan stratégique à 3 ans, qui comprend les business plan et on analyse les impacts RH en terme uniquement numérique le nombre de salariés devrait être à peu près de ce niveau là dans les fonction opérationnelles et à partir de là on se demande comment adapter les fonctions support.

DRH groupe électronique : l'information littéraire, jurisprudentielle, on est un peu noyé sous l'information, trop d'information, parfois, nuit à l'information, donc la logique est : soyez localisé là où sont votre propre client qu'il s'agisse du board ou des salariés ...

DRH groupe agro-alimentaire 2 : nous pilotons. Je suis très prudent, car les DRH ont l'habitude de faire des usines à gaz, qui s'appellent GPEC, etc. C'est facile de faire des usines à gaz qui ne servent à rien. Je suis un pragmatique (...) nous avons un plan industriel, et à côté, il y a un plan social, et notre outil de prévision est calé sur l'outil de prévision industriel.

Cependant, cette « boussole » semble peu opérationnelle. Elle semble plutôt un prétexte, une justification *pro-domo*, une non-explication.

Un autre groupe de DRH affirme clairement que cette appropriation de deuxième rang se déroule « dans leur tête », reconnaissant ainsi qu'ils ne parviennent pas à expliquer, à formaliser cette appropriation.

DRH groupe d'hôtellerie : je n'ai pas de méthode pour donner de la cohérence aux informations que je reçois ... ah non c'est dans ma tête et je partage avec mes équipes proches, avec le réseau RH international et, ensuite, je lis dans les dossiers des grands mouvements stratégiques pour voir s'il y a quelque chose qui cloche, qui va mal, qui va bien à l'intérieur de ça. J'ai pas des processus personnel de prises de notes (...) moi, tout est dans ma tête, je suis intuitive sur la base d'indicateurs que j'ai, plus des rencontres, on arrive à accumuler beaucoup d'informations extraordinaires, le tout c'est de les ranger, c'est vrai ...Mais ça, il suffit de savoir, moi, je sais exactement les axes stratégiques (...) et après, moi, je range ces informations dans ces chantier-là.

DRH groupe de défense : c'est dans la tête, le reste, on écoute, on lit les journaux pour se projeter dans l'avenir ...

DRH groupe énergie : la synthèse ? C'est vite fait, c'est vraiment facile. Les informations confirment ce que l'on sait intuitivement.

Conclusion du chapitre 10

A l'issue de cette recherche exploratoire, nous sommes parvenus à plusieurs conclusions.

- Il semblerait que les dirigeants que sont les DRH s'informent fortement. Il est même possible de dire qu'ils se surinforment. Ils disposent d'une quantité importante d'informations chiffrées, quantitatives. Ils multiplient leurs sources : responsables syndicaux, réseaux de collaborateurs, contacts directs avec les salariés.
- Mais la difficulté de synthétiser ces sources rend leur utilisation mal aisée. Certes, les dirigeants semblent utiliser les outils issus du contrôle de gestion et de l'informatique pour agréger et traité dans un premier niveau les informations quantitatives et rétrospectives qu'ils ont reçues de l'organisation.
- Les DRH ne disposent pas de procédures leurs permettant de s'approprier l'information informelle et qualitative qui leur est utile. Ils ne peuvent s'approprier l'information humaine qui leur permettrait de se repérer dans la masse de données dont ils disposent, faute de procédures et de méthodes adéquates.
- La mise en cohérence de ces informations de stocks avec des informations de flux, plus informelle et plus qualitative, s'effectue de manière tout à fait intuitive par ses dirigeants, sans qu'ils en aient conscience.
- Notre étude ne semble pas permettre de mettre en évidence un processus d'appropriation de l'information par les dirigeants d'entreprise.

Mais cette étude exploratoire nous a permis de préciser notre recherche pour nous permettre d'approcher un modèle de l'appropriation de l'information par les dirigeants d'entreprise.

Conclusion de la première sous-partie

Nous avons construit notre modèle de recherche en précisant notre démarche et posant nos hypothèses. Nous avons également construit un échantillon et un questionnaire exploratoires. Nous avons pu, après recherche exploratoire, préciser notre questionnement. Nous ne sommes pas parvenu à déterminer exactement si les dirigeants disposaient d'une procédure d'appropriation et, si oui, laquelle.

Nous avons seulement établi que les dirigeants se surinforment, procèdent à des démarches d'appropriation, notamment via des procédures de vérification et de mises en cohérence. Il s'agit d'un premier niveau d'appropriation. Nous allons tenter d'aller plus loin en testant le questionnaire construit précédemment auprès d'un second échantillon de 21 dirigeants (Président, PDG, DG, membres de Comité exécutif) que nous avons également présentés.

SECONDE SOUS-PARTIE
LA RECHERCHE CENTRALE

Introduction à la seconde sous-partie

Notre modèle de recherche, avec le choix de la démarche hypothético-déductive, de la revue de littérature, d'un réseau de six hypothèses, de la construction de deux échantillon, dont l'un nous a permis une recherche exploratoire, nous a permis de valider notre modèle théorique choisi.

Nous allons procéder à cette validation auprès d'un échantillon présenté ci-dessus de 21 dirigeants de grandes entreprises. Nous avons appliqué à cet échantillon le questionnaire déjà construit :

1- L'acquisition de l'information

1.1 Comment exprimez-vous un besoin d'information ? Auprès de quels « fournisseurs » (internes, externes ...) ?

1.2 Sous quelle forme vous parvient l'information quantitative et qualitative dont vous avez le plus besoin (tableaux chiffrés, rapports, notes, conversations informelles ...) ?

1.3 « Les managers semblent chérir l'information informelle et plus particulièrement les potins, rumeurs et autres spéculations. Pourquoi ? La réponse est l'opportunité : un bavardage aujourd'hui peut être réalité demain. » (Henry Mintzberg, Le management, Éd. d'Organisation, 2004). Cette assertion vous semble-t-elle correspondre à votre pratique ? Avec qui pratiquez-vous ce type d'échange ?

1.4 Au-delà des rapports qui vous parviennent, des lectures et des conversations, quelles sont vos autres sources d'informations (voyages ...) ?

1.5 Etes vous à la recherche de concepts ? Où les trouvez-vous ?

2. Le traitement de l'information

2.1 Comment contrôlez-vous la qualité et l'utilité de l'information qualitative ou informelle qui vous parvient ?

2.2 Mettez-vous en œuvre des procédures personnelles (y compris informelles) pour traiter et sélectionner l'information (lectures de rapports connexes, laisser reposer l'information quelques temps ...) ?

- 2.3 Ce traitement est-il mené seul ou avec d'autres personnes ?
- 2.4 Avec qui la partagez-vous l'information qui vous parvient (collaborateurs proches, spécialistes extérieurs, amis, entourage, anciens d'écoles ...) ?
- 2.5 Comment choisissez-vous ces personnes de confiance ?
- 2.6 Comment se déroulent ces « débats » ?
- 2.7 Comment intégrez-vous dans votre réflexion des données provenant de sources différentes ? Du passé ?
- 2.8 Plus globalement, pensez-vous que votre traitement de l'information est totalement rationnel ou est influencé par d'autres éléments (émotions ...) ?
- 2.9 Faut-il d'ailleurs supprimer les émotions ?
- 2.10 Quel rôle joue pour vous la lecture de romans ?
- 2.11 Comment se fait la germination de l'idée (genèse de projets stratégiques ...) avec certains types d'informations (stratégie, lancement de nouvelles activités ...) ?

3. Le rôle de la formation initiale

- 3.1 Pensez-vous que votre formation vous a fourni un cadre pour traiter l'information ?
- 3.2 Si oui, pouvez-vous préciser de quelle manière s'est opéré cette formation (cours, rencontre avec tel ou tel, activités extra scolaires ...) ?
- 3.3 Si non, vous êtes vous préparé (formellement, informellement...) ? Et comment ?

4. Le rôle de l'action

- 4.1 Comment tirez-vous des enseignements de l'action que vous menez (analyse formelle, informelle ...) ?
- 4.2 « Le décideur structure l'information qu'il reçoit de façon à la rendre compatible avec une décision possible et ses conséquences », écrivent Montgomery et Willen (1999). Que pensez-vous de cette assertion ?

Nous avons décrypté les entretiens enregistrés et nous les avons codés ensuivant le codage précisé ci-dessus :

- 01 les dirigeants reçoivent beaucoup trop d'information/ une masse d'information
- 02 quelle information reçoivent-ils ?
- 03 les source d'information : acquisition de l'information (presse, clients, salariés)

- 04 les source d'information : réseaux personnels
- 05 les source d'information : utilisation des NTIC des BD des KM

- 06 organiser le tri de l'information : organiser la remontée d'information à sa main
- 07 organiser le tri de l'information : le tri préalable par un agenda
- 08 organiser le tri de l'information : le rôle des « filtres »
- 09 organiser le tri de l'information : laisser reposer l'information

- 10 l'appropriation individuelle : vérification de l'information
- 11 l'appropriation individuelle : noter dans un carnet

- 12 l'appropriation particulière : en fonction de la formation
- 13 l'appropriation particulière : le rôle de l'expérience

- 14 l'appropriation collective : en duo
- 15 l'appropriation collective : dans les réunions
- 16 l'appropriation collective : dans le tête a tête
- 17 l'appropriation collective : le rôle des « slides »
- 18 l'appropriation collective : les voyages, le terrain

- 19 l'appropriation de l'information par les potins
- 20 l'appropriation de l'information par les concepts
- 21 l'appropriation de l'information par les émotions, l'intuition

- 22 l'information pour la prospective : le rôle de l'intelligence économique
- 23 l'information pour la prospective : comment la construire

Nous présentons, dans cette seconde partie, les résultats des entretiens classés par grands chapitres reprenant les résultats des codages.

Le chapitre 11 : l'acquisition de l'information, prend en compte les codes : 01, 02, 03, 04 et 05. Nous verrons quelles sources utilisent les dirigeants pour acquérir quelles informations.

Le chapitre 12 : le tri de l'information : une appropriation préalable, prend en compte les codes : 06, 07 et 08. Nous verrons, dans ce chapitre, quels sont les trois étages de filtres que mettent en place les dirigeants pour limiter la masse d'information à s'approprier.

Le chapitre 13 : l'appropriation formalisée, prend en compte les codes : 14, 15, 16, 17 et 18. Nous verrons dans ce chapitre que le dirigeant tente d'abord de s'approprier l'information en employant les procédures collectives mises en place par l'entreprise.

Le chapitre 14 : l'appropriation informelle, prend en compte les codes : 04, 09, 10, et 11. Nous verrons dans ce chapitre comment le dirigeant s'approprie l'information à l'aide de procédures très personnelles, voire intimes.

Le chapitre 15 : l'appropriation complexe, prend en compte les codes : 12, 13, 19, 20 et 21. Nous verrons dans ce chapitre comment des procédures plus complexes, qui tiennent à la formation de la personnalité et à son adaptation, permettent l'appropriation de grandes masses d'information.

Le chapitre 16 : l'appropriation de l'information pour la prospective, prend en compte les codes : 22 et 23. Nous verrons enfin dans ce chapitre comment le dirigeant peut tenter de se projeter dans l'avenir à l'aide d'informations appropriées.

Ces entretiens codés seront ensuite confrontés à notre modèle théorique afin de le confirmer ou de l'infirmier puis dans un dernier chapitre nous procéderons à une modification de notre modèle du bain d'information.

CHAPITRE 11

L'ACQUISITION DE L'INFORMATION

Introduction

Les entretiens avec les dirigeants de notre échantillon, une fois codés, montrent que ceux-ci procèdent à une acquisition de l'information tout azimut. Les dirigeants trouvent qu'ils reçoivent trop d'information mais ils ne s'en plaignent pourtant pas, à tel point qu'ils multiplient les sources d'information, depuis les plus traditionnelles jusqu'aux plus technologiques. Les dirigeants ne semblent pas vouloir couper avec les flux d'informations.

11.1 UNE ACQUISITION DE L'INFORMATION TOUT AZIMUT

11.1.1 Une masse d'information recherchée par les dirigeants

11.1.1.1 Un déluge d'information

La quasi-totalité des dirigeants affirment recevoir une masse d'information.

Président filiale française d'un groupe industriel allemand : dans ma fonction de président, je suis systématiquement amené à traiter de l'information que je dois me procurer en quantité suffisante.

DG d'une practice mondiale d'un cabinet d'avocats : le problème, ce n'est pas l'absence d'informations, c'est on a trop d'informations. Si vous faites cet exercice-la, vous êtes très vite noyés (...) même avec un tri, on a beaucoup de mal à émerger nous avons beaucoup trop d'informations chaque jour.

DG d'un groupe de restauration : une avalanche, toutes les secondes, maintenant c'est toutes les secondes, on écoute le bip chaque fois qu'il y a une information stratégique qui tombe sur votre BlackBerry !! (...) donc, en effet on se retrouve avec des milliers d'informations, des milliers de chiffres à la seconde, à la minute.

Ce déluge d'information est tellement important que certains déclarent que « trop d'information tue l'information » et annihile toute possibilité d'appropriation.

DG d'une practice mondiale d'un cabinet d'avocats : il y a un risque à cela, c'est de passer à côté de l'information qui devrait nous arriver spontanément et qui élargirait notre champ de réflexion... Et du coup on se restreint en allant chercher des réponses à des questions avec finalement ce que l'on sait...

DG de la filiale française d'un groupe cimentier italien : c'est vrai qu'à un moment donné trop d'information tue l'information parce qu'on met des barrières ...

Président d'une SSII : c'est très difficile à retrouver dans ce déluge et, finalement, on regrette toujours une information que l'on estime pouvoir être utile ultérieurement, voilà, typiquement... Ou se souvenir d'une information ou d'une indication...

11.1.1.2 Prendre de la distance avec l'information

Cependant, deux dirigeants affirment qu'il convient de prendre de la distance avec ce discours sur le déluge de l'information. Deux soulignent qu'il est impossible de se couper de l'information au risque de perdre le lien avec la réalité de l'entreprise.

PDG organisme de formation : j'ai un système dans lequel il y a beaucoup d'information qui remonte de tout type et j'ai pas l'impression d'être asphyxié par cela.

L'autre relève que ce déluge, finalement, ne constitue qu'un bruit de fond.

Ex-DG d'un groupe aéronautique : je ne suis pas sûr qu'il y ait au sens strict du terme davantage d'informations. Il y a d'une part davantage de bruit de fond, qui est simplement la multiplication des sources qui vous répètent la même chose, mais cela n'ajoute pas d'informations, cela ajoute de l'entropie.

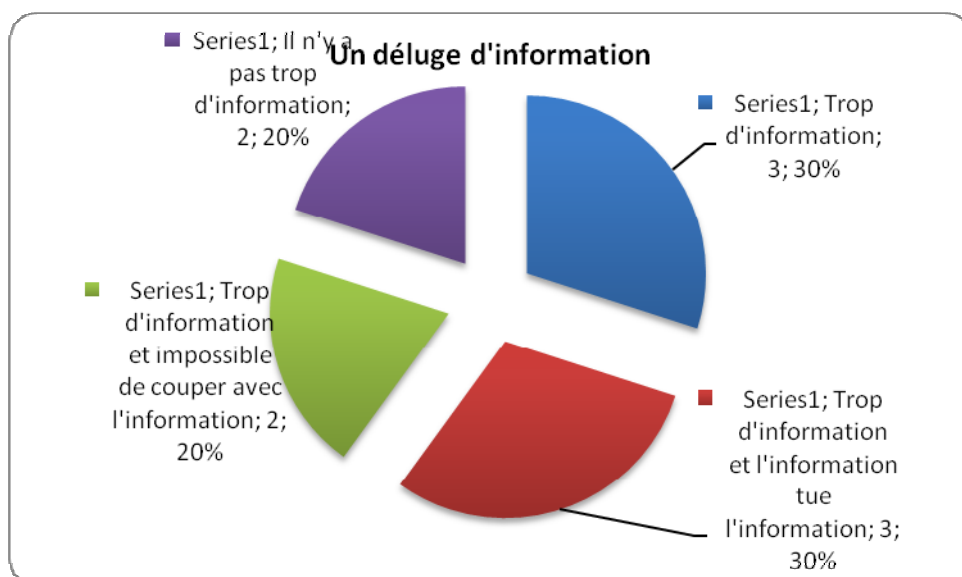
11.1.1.3 Il est impossible de couper avec les flux d'information

Un troisième groupe de dirigeants, constatant que la masse d'informations à traiter atteint des proportions extrêmement importantes, considère, malgré tout, que, pour remplir leur mission, ils ne peuvent se couper de l'information car celle-ci doit être régulière.

Président d'un groupe d'intérim : je serais tenté de dire : il ne faut pas décrocher, c'est plutôt cela la contrainte... C'est plutôt cela la contrainte parce que tant que vous êtes dans le rythme de l'information et que vous avez une bonne perception des enjeux et des problèmes... (...) Et si vous décrochez, c'est comme si vous découvrez un sujet, quand vous découvrez un sujet, il y a tout un travail de mise à niveau sur le sujet qui implique un investissement lourd qu'il faut consentir. Vous ne pouvez pas être en situation de consentir un investissement lourd dans tous les domaines tous les matins on vous levant, c'est là où il faut pas décrocher, mais si vous ne décrochez pas vous consolidez très vite et puis les informations se croisent...

PDG d'un groupe BTP : il y a beaucoup d'informations écrites, il faut la hiérarchiser (...) je pense dans toute cette masse d'information, il y a aussi, peut être, en fonction des profils des managers, des informations qui sont pas forcément utiles, mais qui sont nécessaires parce qu'on a besoin de cette information (...) j'essaie de faire en sorte que ce soit très régulier de façon à ce que l'information...parce que l'information n'a de sens que si elle est régulière, si il y a de grand gaps où vous n'avez pas d'information bien évidemment, vous pouvez passer à côté, donc j'essaie autant que faire se peut d'essayer de programmer, ma secrétaire le programme à l'avance de temps en temps cela se déplace d'avoir des points réguliers avec mes collaborateurs directs (...) et cela permet le rapprochement entre des informations (...) moi, je peux l'avoir assez vite, je me pose pas trop de questions si j'ai bien toute l'information, je pense que je l'ai au moment voulu et, s'il m'en manque, je la complète.

Figure 19 : Les dirigeants reçoivent trop d'information



Ainsi, les dirigeants de notre échantillon, dans leur très grande majorité, considèrent qu'ils doivent faire face à un déluge d'informations, des informations qu'ils doivent s'approprier. Il semblerait ainsi que les dirigeants se situent dans une logique de bains d'information, d'autant plus, nous le verrons plus loin, ils ne se contentent pas de cette première masse d'information qui semble les submerger, ils multiplient les flux.

11.1.2 Quelle information acquise

Il est évidemment important de connaître quelle information recherchent les dirigeants. Nous leur avons posé cette question. Cette question ouverte met en évidence les principaux centres d'intérêt des dirigeants. Cela ne signifie pas qu'il soit les seuls. Ainsi, si un dirigeant parle de son intérêt pour l'information sur ses concurrents, cela ne signifie pas qu'il ne regarde pas avec attention ces tableaux financiers. Cela signifie simplement que l'information sur ses concurrents est, pour lui, essentielle.

11.1.2.1 Une information sur l'environnement de l'entreprise

L'information qui intéresse les dirigeants concerne d'abord l'extérieur de l'entreprise.

11.1.2.1.1 Une information macro-économique

Il s'agit d'une part d'une information que l'on pourrait appeler macro-économique.

PDG de la filiale européenne d'un groupe de conseil américain : bon, moi, je passe pas mal de temps à... Passer du temps à comprendre quelle est la vraie situation économique, quelles sont les vraies tendances des marchés dans lesquels vous opérez évidemment.

PDG d'un groupe BTP : il y a l'information générale, dont on a besoin pour comprendre les problématiques des métiers et hors métiers socio-politique et socio économiques, vous avez besoin de votre information qui est plus complètement businesscomprendreavoir des informations savoir dans tel pays sur le plan de la société des personnes par exemple on a pas de problèmes c'est fondamental ... là j'ai besoin d'avoir des information également soit personnelles, parce que je m'informe, je sais ce qui se passe dans tel pays d'Afrique ... on va pas aller bosser en Côte d'Ivoire en ce moment nous on va pas en Algérie en ce moment et on n'a pas besoins de m'apporter un dossier en ce moment, l'Algérie, c'est liste rouge.

DG d'une practice mondiale d'un cabinet d'avocats : la crise a d'ailleurs pas mal impacté les cabinets, notamment dans le domaine financier, et on pense qu'elle va avoir un impact de long terme sur la façon de travailler, la façon de facturer. Donc, c'est important de savoir quelles sont les tendances.

DG d'un groupe de restauration : on se nourrit d'éléments macro-économiques, on a mis en place un dispositif d'information sur nos métiers, notre secteur ...

Il s'agit ensuite d'une information macro-économique particulière, puisqu'elle concerne les lois et les règlements produits par l'Etat. Celle-ci peut avoir une influence sur l'activité de l'entreprise.

DG d'un Centre hospitalier-universitaire : s'agissant d'un établissement public de santé, ma première source d'information c'est une source d'informations de type réglementaire législatif et réglementaire et ce qui me la communique c'est tout le dispositif de communication réglementaire du ministère de la santé ses services extérieurs qui m'ont été rendus plus cohérents qu'auparavant

PDG de la filiale européenne d'un groupe de conseil américain : évidemment l'activité législative en est une obligations, par exemple sur les retraites cela peut... booster etc ...je me demande vraiment ce sera ...bon ...

PDG d'un groupe BTP : il y a l'information qui est périphérique à cette prise de décision : les évolutions réglementaires.

Les dirigeants s'intéressent également à l'évolution de la société en ce qu'elle peut impacter l'activité de leur entreprise.

PDG d'une compagnie d'assurance : il faut me fournir l'information sur les phénomènes ... sur les risques des particuliers, enfin, en particulier, les particuliers on fabrique des produits qui sont des produits nécessaires pour couvrir des accidents de la vie humaine.

Vice-président d'un groupe médias : on a plusieurs structures de documentation et d'études qui nous fourni aussi beaucoup d'études sectorielles telles qu'on l'on peut commander sur les évolutions de la société, les problèmes de sociologie, les problèmes de leadership dans le monde... nous avons une sorte de planning stratégique avec étude intégrée avec un assez gros dispositif.

PDG de la filiale européenne d'un groupe de conseil américain : l'information sur des sujets ad hoc, comme tous métiers, on a un certain nombre de problématiques qui structurent ce que l'on fait. Je vais vous en citer quelques-unes : la sécurité sociale en France par exemple est une vraie problématique pour les gens qui font de l'assurance santé, les nouvelles lois fiscales en Royaume-Uni est quelque chose de fondamental pour nous.

11.1.2.1.2 Une information sur les concurrents

Les dirigeants s'intéressent évidemment à l'activité de leurs concurrents et, plus globalement, à l'état du marché sur lequel ils interviennent, par exemple, l'évolution des segments de

produits qu'ils proposent, l'évolution des goûts des consommateurs et les innovations qui concernent leur activité.

PDG de la filiale européenne d'un groupe de conseil américain : ce sont les concurrents... Alors là on a à ce que l'on appelle les *usual suspects*, comme dans le film et les autres alors dans les *usual suspects* ... MC ²⁹ travaille bien sur ces sujets... Par exemple lorsque nous avons deux concurrents qui fusionnent en 48 heures, moi, j'ai produit un état de la situation des deux boîtes qui fusionnent dans toute l'Europe, parce que on les voit tout le temps... Et là on essaie vraiment de comprendre ce qu'ils font, et quels sont leurs points forts, leurs points faibles.

Président filiale française d'un groupe industriel allemand : quand on travaille dans un grand groupe international, on doit travailler sur des marchés mondiaux et on produit des produits très différents ...la santé, par exemple, donc ça c'est une première difficulté, et donc je dois m'informer sur les différents pays et les différents segments de produits sur lesquels nous travaillons, donc ça c'est une première difficulté pour me procurer ces informations (...) j'ai besoin des données de marché des données macro et des données financières.

DG d'un groupe de restauration : je dirais en dois observer ce qui se passe autour de nous ou dans notre environnement concurrentiel dans nos métiers direct, restauration à table mais aussi dans le fast-food tout ce qui est alimentaire, dans tous ce qui également fournisseurs ont créé, on a créé par exemple avec nos fournisseurs des plates-formes d'échange d'innovation où nos fournisseurs nous font partager une, deux ou trois fois dans l'année quels sont leurs centres d'intérêt et d'innovation dans leurs produits ce qui nous permet de voir un petit peu dans toutes nos filières de voir un petit peu comment les choses évoluent dans notre environnement direct et indirect (...) il faut savoir par exemple que l'on a observé que l'on a un gros potentiel créateur de restaurants innovants aux Etats-Unis et que beaucoup, beaucoup, de concepts sont issus de la côte ouest des Etats-Unis sont industrialisés sur la

²⁹ Le groupe de conseil dirigé

côte est transitent par Londres pour être exporté diffusé sur toute l'Europe donc c'est quelque chose que l'on a observé.

PDG organisme de formation : je donne un plan de recherche, que ce soit sur les concurrents, soit sur les thématiques, c'est structuré (...) Je donne un objectif. Ce qui m'intéresse, par exemple, toutes les informations publiées dans l'année sur Demos, un de nos concurrents.

DG d'une practice mondiale d'un cabinet d'avocats : alors, sur ce terrain, on a aussi de l'information liée à des revues qui parlent de l'activité des cabinets, par exemple des cabinets d'avocats, donc, qui nous donnent des informations sur ce que font les concurrents, sur comment ils s'organisent, les arrivées et les départs d'associés, les créations de cabinet, les départs d'équipes, tout cela nous donne des informations utiles pour comprendre notre propre environnement.

11.1.2.2 Une information sur la situation interne de l'entreprise

Deuxième grand chapitre d'informations que souhaitent obtenir les dirigeants, ce sont les données concernant la situation interne de l'entreprise.

11.1.2.2.1 Une information sur la situation financière de l'entreprise

C'est d'abord la situation financière de l'entreprise qui intéresse les dirigeants.

DG d'une banque : je dirais que enfin l'information essentielle, celle qui me préoccupe, c'est celle qui vient c'est celle qui vient du réseau, c'est-à-dire celle qui vient des résultats, c'est celle de l'information comptable, commerciale ...information sur tel ou tel client important ... ou moins important, d'ailleurs ...voilà.

PDG d'une compagnie d'assurance : une information qui vous est livrée en permanence, c'est-à-dire une information chiffrée qui vous permet de prendre les résultats de l'entreprise, la situation à l'instant T. Cette information, vous,

vous ... euh ... vous ne l'exigez pas, vous ne la demandez pas, elle vous est naturellement fournie parce que ...parce que c'est le métier de l'entreprise.

Vice-président d'un groupe médias : d'abord une fois par semaine j'ai les tableaux de bord donc une fois par semaine nous avons une réunion d'un comité financier qui est la base dans lequel on regarde les principaux indicateurs financiers, indicateurs d'activité commerciale, indicateur de cash, indicateur de résultats d'Ebitda, de résultat opérationnel.

Président d'une SSII : l'information comptable et financière ? Celle-là, elle est fatale, elle est liée à l'activité, elle est de toute manière automatique (...) ce qui est important c'est le budget, le réel et l'exécuté, le réel et le prévu... Le prévisionnel... Ce qui est exécuté ce qui est prévu... Ça c'est très important ...pour voir s'il l'on a des écarts ou pas (...) Moi, je me focalise beaucoup sur la prise de commande et sur les ventes ...

Président d'un groupe d'intérim : je sais tous les lundis où j'en suis sur mes activités, je connais ma trésorerie, je connais mon niveau de chiffre d'affaires.

11.1.2.2.2 Une information sur l'activité commerciale de l'entreprise

Les dirigeants ensuite s'intéressent à l'information relatant l'activité commerciale de leur entreprise.

DG d'un groupe de restauration : nous, on fonctionne sur une base qui est de sélectionner l'information c'est-à-dire demander à chaque responsable opérationnel ou fonctionnel d'établir une dizaine d'indicateurs qui sont les indicateurs clés représentatifs de son travail. Ça peut être des heures de formation pour la responsable formation, ça peut être des chiffres de notes, des moyennes de notes, sur tout ce qui est hygiène et sécurité alimentaire pour notre homme de santé alimentaire, cela va être le nombre de clients bien sûr, une dépense moyenne par client ou le nombre de verres de vin vendus.

Vice-président d'un groupe médias : je regarde aussi dans les agrégats qualitatifs, c'est-à-dire, chez nous, la qualité de la création, les prix qui sont remis par la profession sur l'aspect créatif, le *pipe* commercial, les prospections en cours, les flux net entre le gain de *new biz* et les pertes de *business* notamment à la suite des *one off* qui ne se renouvelle pas parce que c'est un métier où il y a pas mal d'opérations qui ne sont pas régulières (...) et puis on a quelques indicateurs qui sont des indicateurs de business notamment dans tout ce qui est l'achat d'espace, les prévisions d'une année sur l'autre des investissements médias et le suivi du volume des investissements médias qui racontent quand même quelques-unes des évolutions du marché notamment sur la volatilité et sur les transferts de la presse écrite vers d'autres, par exemple, malheureusement.

PDG de la filiale européenne d'un groupe de conseil américain : on a des données sur les ventes, on a des choses qui font comme cela ... on a des rapports plus comptables, qu'est-ce qu'on a vendu, voilà, donc, c'est assez bien...

Enfin, figurent les risques que peuvent engendrer le lancement de telle ou telle activité ou la production de tel ou tel bien ou service.

PDG d'un groupe BTP : chaque produit, chaque projet nécessite une étude, une analyse de risque, une étude d'environnement, une étude technique une étude de méthode, une étude de prix, une étude juridique, une étude financière (...) ça rend surtout délicat le processus de gestion de risque.

Figure 20 : Les dirigeants reçoivent surtout une information sur l'environnement de l'entreprise

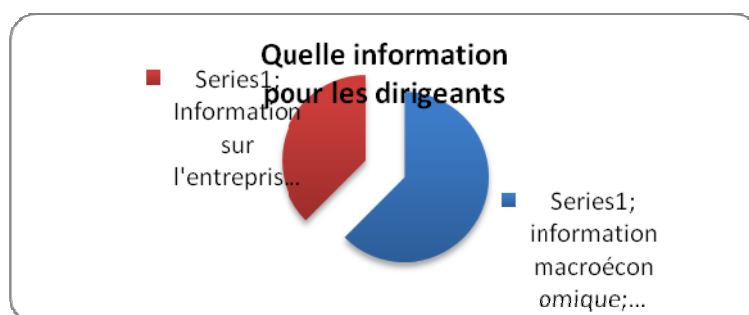


Figure 21 : Les dirigeants reçoivent surtout une information sur leurs concurrents

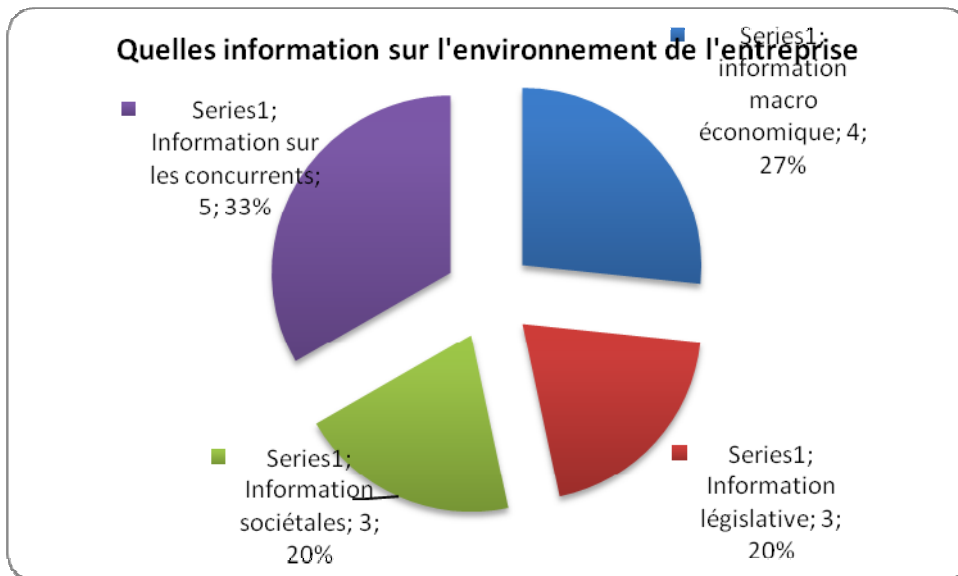
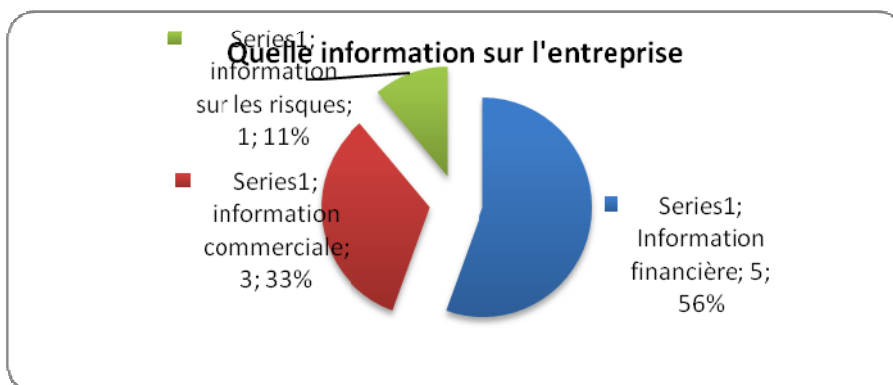


Figure 22 : L'information sur l'entreprise est surtout financière



Ainsi, les dirigeants s'intéressent à deux grands types d'informations : d'une part, l'information externe, qui concerne l'environnement de l'entreprise, qu'elle soit macro-économiques ou sociétale, et, d'autre part, une information d'ordre interne sur la situation financière ou commerciale de leur entreprise.

11.2 LES SOURCES D'INFORMATION DES DIRIGEANTS

11.2.1 De multiples sources d'information

11.2.1.1 Des sources d'informations nombreuses

Les dirigeants citent assez facilement la liste de leurs sources d'information.

Vice-président d'un groupe médias : d'abord, toute information n'est jamais dans les tableaux de bord (...) dans le pilotage des organisations, le tableau de bord apporte des éléments mais il ne donne pas tout (...) Donc, au total, j'ai un système d'information qui vise à chercher à rester multicouches, qui ne passe pas par un seul outil, qui ne cherche pas à rester totalement rationalisé en termes de coût, parce que je préfère quelques *overlaps* avec un tout petit peu de déperdition de coût à un appauvrissement de la qualité et de l'acuité des informations que nous récupérons.

DG d'un groupe de restauration : le dispositif est traditionnel, il repose sur trois-quatre natures principales.

Président d'une banque : donc, l'information professionnelle, si je puis dire, du monde financier, elle est faite par ces différents canaux : 1/ la presse, 2 / les analyses financières 3/ la banque elle-même qui nous fournit des informations, 4/ les lieux de rencontre des concurrents (...) la cinquième source d'information est naturellement la relation avec les partenaires sociaux

PDG organisme de formation : trois source d'information 1 les salariés de l'entreprise 2 les clients 3 le monde qui nous environne et en particulier la presse.

DG d'une banque : je dirai que sur l'information que je traite, il doit y avoir 80 % d'information venant de l'interne sous toute ses formes et puis 20 % d'information venant de l'externe, de l'environnement économique, des journaux, ce qui se passe à l'extérieur.

Président filiale française d'un groupe industriel allemand : la répartition du temps : les informations qui viennent de Siemens représentent 40 % du temps consacré à m'informer, la presse 20 %, les réunions extérieures 30 % et le reste ce sont les livres, notamment les petits livres de l'Institut Montaigne, certains d'entre eux m'intéressent, en plus, ils sont très bien faits parce qu'il y a des synthèses.

Président d'une SSII : il y a l'information courante, la presse quand même, et puis il y a l'information que je recherche particulièrement qui touche à nos activités.

Membre du comité exécutif d'un groupe de distribution : si tu regarde l'aspect strictement professionnel, tu as deux sources d'information, finalement, tu a finalement les informations externes et les information internes.

Le moyen de transmission de ces informations n'est plus le téléphone mais le BlackBerry, désormais adopté par la quasi totalité des dirigeants.

Vice-président d'un groupe médias : pour l'essentiel, c'est le BlackBerry qui est l'outil central de la transmission d'informations...

Président d'une SSII : j'envoie des notes sur un BlackBerry, c'est plus court...

DG d'un groupe de restauration : je fais passer des mails avec le BlackBerry en instantané et je l'adresse à la personne concernée.

DG d'une banque : je dirai que je suis devenu un inconditionnel des mails et du BlackBerry (...) Quant on me dit : je vous envoi des notes papiers, je dis : envoyez moi ça en mail. Je met dans un coin que je puisse retrouver cela facilement, ce qui permet de classer les choses de retrouver plus facilement, voilà, ça, c'est très important et je suis abreuvé en continu de messages divers (...) Mais voilà, voilà, le mail, ca marche tout le temps, quant on part en vacances, voilà, c'est pour moi une source d'information permanente.

DG de la filiale française d'un groupe cimentier italien : évidemment, sur un écran de BlackBerry, on ne peut pas avoir des choses trop sophistiquées en termes de présentation, mais c'est vrai que c'est plutôt bien, parce que cela oblige les gens à simplifier les choses, moins de tableaux, de chiffres.

11.2.1.2 Les médias spontanément les premiers cités

La source d'information la plus facilement citée par les dirigeants d'entreprise – en tout cas la première citée lors de nos entretiens – ce sont les médias sous toutes ses formes. Il s'agit d'abord de la presse, qu'elle soit écrite (surtout les quotidiens nationaux ou internationaux, mais aussi les hebdomadaires et, plus rarement, les mensuels), radiophonique (très fréquemment) et télévisuelle (beaucoup plus rarement). Les dirigeants semblent consulter directement les productions journalistiques.

PDG organisme de formation : et puis, après, il y a ce que je lis par moi même, moi, je lis la presse quotidienne (...) C'est comme ça que je suis bâti, j'ai des choses qui sont très structurées, très organisées qui définissent bien les points sur lesquels je veux être attentifs qui apportent une information déjà bien triée qui ensuite me permet de prendre des décisions plus facilement.

Président filiale française d'un groupe industriel allemand : je lis les Échos, je le lis quasiment tous les jours, je lis aussi de temps en temps le Financial Times, parfois quand ça m'intéresse le Monde.

DG d'un groupe de restauration : la première, c'est tout ce qui est information structurée, donc, c'est les journaux écrits, les journaux radio, mais aussi Internet qui prend de plus en plus de place dans ce paysage, donc on est en consultation quasi permanente.

PDG de la filiale européenne d'un groupe de conseil américain : moi, je lis alternativement la Tribune, les Échos, tous les jours, les deux, c'est le premier qui me tombe sous la main, pour voir à peu près... Mais je les lis plus pour comprendre la musique que regarder les trucs en détail, j'essaie de savoir : tiens, là, cela se restructure... J'essaie de me forger une opinion et donc...

Président d'une SSII : l'information, c'est un flux continu véhiculé essentiellement par les médias (...) donc on a surtout une information qui arrive par presse interposée, l'information générale, donc la veille que l'on fait sur ses propres activités, c'est un canal sur lequel j'essaie d'être le plus actif quand c'est nécessaire, c'est structurel (...)

DG de la filiale française d'un groupe cimentier italien : il y a les médias on évolue de plus en plus dans sa façon de consulter les médias on a la forme papier et puis il y a également les formes consultables sur des appareils électroniques (...) les Échos, la Tribune essentiellement, en termes de quotidiens et puis, après, à des revues qui sont plus professionnelles dans mon secteur de la construction et du bâtiment, donc le Moniteur, bien sûr, et puis des revues qui sont comme Baticap qui balaye de façon assez systématique le domaine de la construction, ensuite, il y a un certain nombre de mensuels ou même, je dirais, d'hebdomadaires auquel je suis abonné, que je survole (...) j'aime bien aussi écouter les informations télévisées du soir qui permettent éventuellement de rattraper les informations que l'on a oubliées dans la journée. Donc, voilà un panorama, voilà les médias traditionnels. Ensuite, par rapport à cela, on a dans notre groupe une revue de presse qui est faite par un service communication qui couvre essentiellement les domaines de notre activité dans le monde entier....

Membre du comité exécutif d'un fabricant de matériel électrique : les sources d'information sont devenues multiples, c'est banal de le dire : presse écrite, presse audio, Internet, qui sont des moyens qui sont toujours valables aujourd'hui. Donc, cela passe par des abonnements à ces outils-là. Après, le choix se fait par affinités, de croiser les échanges d'informations ... moi, je lis au moins deux quotidiens par jour sinon trois et trois ou quatre hebdomadaires par semaine au niveau de la presse écrite, radio le matin en plus, et finalement assez peu de télévision, et puis des mensuels sur des domaines précis, mensuels français ou internationaux. Donc là, c'est un premier point qui est de dire que plus on multiplie ces informations différentes plus on a de chances d'avoir une information qui est qualifiée (...)

Président d'une banque : dans l'entreprise, nos sources d'information sont le Financial Times et les Échos et, s'agissant d'une entreprise bancaire, le Wall Street Journal (...) ma source principale d'information à la télévision, ce sont les chaînes d'information télévisée pure information c'est-à-dire plutôt LCI ou BFM ou i-télé.

Membre du comité exécutif d'un groupe de distribution : les sources d'information, en plus, elles proviennent évidemment de la presse en général. Je ne consacre pas beaucoup de temps. Je consacre une demi-heure, grand maximum, ce qui est déjà pas mal, par jour, à lire la presse... Je regarde beaucoup les médias étrangers par Internet... Le matin, j'écoute les radios que tu chopes par Internet, les radios du monde, et donc, j'écoute les radios de chaque pays où le groupe est présent. Je trouve cela très intéressant. J'écoute une radio en Colombie etc... Mais, c'est très intéressant d'avoir l'information vue par les locaux, c'est radicalement différent de la perception que tu peux avoir naturellement en prenant les médias français, qui parlent d'ailleurs rarement ou jamais de... Voilà bon... Donc ça c'est pour moi une source d'informations très utiles.

Deux dirigeants déclarent lire les revues de presse réalisées par leur entreprise, dont un seul ne s'attache qu'à ce document pour prendre connaissance de la presse. Curieusement, il s'agit d'un dirigeant d'un groupe de médias.

PDG organisme de formation : élément d'information, c'est la presse. Il y a d'abord les équipes de C. ³⁰, elles savent ce que je cherche, ça porte sur toute l'information qui peut paraître n'importe où (...)

Vice-président d'un groupe médias : et puis, enfin, évidemment, la revue de presse qui est une revue de presse en deux parties une revue de presse France que l'on a le matin et une revue de presse monde avec traduction en anglais au moins

La plupart des dirigeants consultent également la presse sous forme électronique. Cependant, un seul dirigeant cite le média internet comme seule et unique vecteur d'information. Ce média lui servant tout à la fois d'accès à la presse mais aussi à des rapports. Un autre dirigeant se tourne de plus en plus vers une consultation des médias exclusivement par internet.

DG de la filiale française d'un groupe de conseil américain : une grosse partie de la source est électronique (...) on va prendre iPhone, par exemple, ce

³⁰ Directrice de la communication

téléphone est une évolution importante parce que ça veut dire que j'ai un accès nomade s'est un mode qui est de qualité utilisable parce qu'avant c'était pas de qualité utilisable j'ai un mode d'accès nomade utilisable donc tout ce type d'outils évolue comme ça permet d'organiser son accès comme un bureau (...) tu organise le truc, les 5 à 6 sources que tu a envies de consulter régulièrement (...) il y a pas que des journaux derrière les providers d'information, ça peut être des journaux mais ça peut être aussi autre chose, moi, au sein de KPMG, j'ai accès à plein d'informations, ça peut être très divers. Par exemple, en matière boursière, ce ne sont pas des journaux qui me fournissent l'information, c'est aussi bien le site de Boursorama qu'un site de l'entreprise etc... donc, il y a plein de providers différent qui s'invitent là-dedans.

Président filiale française d'un groupe industriel allemand : j'utilise internet de plus en plus, Google et l'Intranet du groupe où je trouve des informations, y compris des éléments *touchy*.

Enfin, un seul dirigeant cite la publicité comme source d'information. Il s'agit d'un dirigeant d'un groupe de grandes consommations.

Membre du comité exécutif d'un groupe de distribution : je ne suis pas intéressé par les informations télévisuelles, sauf la pub qui est une vraie source d'information... C'est passionnant la pub...

11.2.1.3 Les salariés, sources d'information essentielle

Deuxième grande source d'information pour les dirigeants, ce sont les salariés, le plus souvent au travers des institutions représentatives du personnel.

DG d'un Centre hospitalier-universitaire : et je m'informe par les instances consultées pour avis (...) c'est la commission médicale d'établissement, c'est le comité technique d'établissement, c'est le comité d'hygiène et de sécurité et des conditions de travail.

Président d'une banque : la cinquième source d'information est naturellement la relation avec les partenaires sociaux qui s'établit dans un cadre institutionnel

qui est celui du comité central d'entreprise, du comité de groupe, du comité européen (...) et puis enfin il y a les visites sur le terrain qui sont permanentes qui permettent d'avoir une vision concrète de ce que vivent les gens dans les différentes parties du groupe.

Membre du comité exécutif d'un groupe de distribution : de même que je passe beaucoup de temps à rencontrer des partenaires sociaux, parce que cela me donne des indications précises, enfin, de leur perception en tout cas, et donc je ne considère pas que dans mon rôle, il est secondaire de rencontrer les délégués syndicaux de groupes, au contraire, je considère qu'il s'agit de moments privilégiés, sans sombrer dans l'angélisme, évidemment.

Les dirigeants reçoivent de l'information de la part de leurs salariés par des rencontres avec le management.

Président d'une banque : toute information doit passer d'abord par la voie hiérarchique, et la voie hiérarchique doit être la première source d'information,

PDG organisme de formation : un type d'information, c'est le management. C'est beaucoup plus structuré. Il y a deux niveaux de management : le top management et le middle management. Je m'oblige à faire avec le middle management 4 fois par an, deux réunions de 18 heures à 21 heures avec deux séquences : une séquence d'information descendante un tiers et une séquence d'information et d'échange deux tiers. Ensuite, le top management : un système très fréquent toutes les semaines, au delà des réunions de travail avec objet précis, un point de deux heures, le lundi, avec tous les top managers. Tous les sujets sont balayés (...) Ce sont des informations de type oral.

Vice-président d'un groupe médias : en plus de cela, nous avons des informations qui remontent via les meetings de managers, ce que l'on appelle les GMM - global manager meeting- ou les leadership meeting, qui sont deux types de meetings sur des populations légèrement différentes, disons que il y en a un qui est plus large que l'autre, qui nous font remonter et partager de l'information avec l'encadrement du groupe.

Président filiale française d'un groupe industriel allemand : ce que je demande à mes collaborateurs c'est de présenter des informations pas uniquement brutes

Enfin, des rencontres directes avec les salariés, permettant de délivrer une information aux dirigeants, s'effectuent de manière informelle.

Président d'une banque : une fois que la voie hiérarchique a reçu votre information, une fois que vous avez reçu une information de la voie hiérarchique il faut utiliser tous les systèmes parallèles pour vous assurer que cela va bien jusqu'au bout et que ...vous allez bien passer par les autres canaux possibles de relation avec la base en particulier tout le système social et syndical.

PDG organisme de formation : si je prends le monde des salariés, c'est lié à notre métier de consultant. Le consultant passe sa vie sur le terrain au plus près des besoins des clients, au contact des clients. Pour moi c'est une source d'information importante.

Président filiale française d'un groupe industriel allemand : quant j'ai besoin d'une information, je vais la chercher là où elle est détenue, quelque soit la hiérarchie, je vais la partager indépendamment du cloisonnement hiérarchique (...) J'ai des échanges de manière informelle avec les responsables de région sur des sujets qui ne les concernent pas lors, par exemple, de déjeuner.

Président d'une SSII : je connais plus de personnes, j'ai des contacts multiples, jusqu'au niveau N-5, N - 6, N - 7, je n'ai pas de hiérarchie, moi, je m'occupe de la technologie, moi, je m'occupe du développement, de la R et D, je parle avec des ingénieurs de base, je leur donne mon avis, mon sentiment...

Membre du comité exécutif d'un groupe du secteur de l'énergie : l'info de ce qui se passe ici, je crois qu'il y a encore et primordial l'info interpersonnelle et je crois que cela il faut qu'on arrive... Malgré les emplois du temps... garder le maximum de contacts, je crois que c'est clair... Une info qui n'est pas dans

un modèle, comment dirais-je ? pas dans un modèle hiérarchique (...) donc, mon premier sujet, c'est : je me fous de l'organisation pour aller chercher l'info.... Voilà... J'ose le dire... Il y a beau y avoir une organisation, avec ses processus de remontée et descente d'information, je m'en fiche pas mal... J'utilise la ligne officielle mais, en parallèle, avant, après ...je suis aussi capable d'aller chercher l'info en direct. Face à l'information, en vous avez trois types d'acteurs. Première catégorie, ceux qui savent, les experts. Ils savent mais ils ne communiquent pas. Pour eux, c'est impossible parce qu'ils parlent dans un jargon que personne ne comprend de toute façon. Deuxième catégorie, les ambassadeurs. C'est ceux qui vont venir te donner de l'information. Elle est parfaite mais elle n'est pas engagée. OK, d'accord, mais qu'est-ce que l'on en tire ? Et puis troisième catégorie, tu as les autres qui sont en général planqué dans l'organisation et que l'on appelle les connecteurs. Ce sont eux que j'appelle quand j'ai envie de savoir quelque chose. Je vais l'appeler et lui il va me dire : tu me rappelle demain. Et je sais que qu'il va poser les 10 questions... Je ne veux pas savoir à qui... Et que le truc va revenir et cela, pour moi, c'est vachement important. Et cela c'est tout l'intérêt. Je crois fondamentalement à la nécessité de savoir qui dans ton organisation sont les connecteurs... Dans ma façon de fonctionner, je m'appuie beaucoup là-dessus. Cela peut être un syndicaliste, un petit jeune qui vient de rentrer et puis, comme par hasard, il a déjà un réseau d'enfer. Cela peut être un agent de maîtrise dans une usine qui connaît tout le monde par son prénom et qui connaît le nom des enfants et ainsi de suite et cela peut être un grand patron qui va aller en trois coups de fils de structurer une communication ... Tu les repères parce que tu les as vus se connecter à toi. Un jour, ils sont venus à la connexion, ils sont venus te parler d'un truc, ils avaient juste envie de te passer un message, en plus ce message, il était plutôt honnête il était plutôt bien passé et ceux-là, tu les vois venir.

11.2.1.4 Le reporting, source d'information synthétique

Le reporting forme la troisième grande source d'information pour les dirigeants d'entreprise. Le système d'information de l'entreprise transmet aux dirigeants des données extrêmement

simplifiées et synthétiques reflétant l'activité de l'entreprise et ses perspectives. Ce reporting est constituée de tableaux reprenant certains indicateurs-clés pour l'entreprise. Il est transmis aux dirigeants de manière régulière, sur un rythme hebdomadaire ou mensuel.

PDG de la filiale française d'un groupe de messagerie américain : cela peut être comparée au pilotage d'un avion par l'aspect surveillance des indicateurs clés, tant quantitatifs que qualitatifs sur l'aspect qualitatif nous réalisons des enquêtes de satisfaction auprès de nos clients et de nos collaborateurs en laissant une large place aux échanges avec les collaborateurs.

PDG organisme de formation : j'ai des informations de type chiffré, du type tableaux de bord opérationnels, systèmes très automatisés, j'ai beaucoup d'information sur peu de supports.

PDG d'un groupe BTP : après tous les mois on a un rapport d'activité mensuel très dense avec tout les chiffres du mois quand on arrête les comptes du mois j'ai la trésorerie du mois j'ai le rapport RH du mois j'ai tout mes tableaux de bord tous les mois en plus.

Membre du comité exécutif d'un groupe du secteur de l'énergie : après, il y a toute l'info qui arrive par la voie institutionnelle, ce sont les reportings, ce sont les machins, c'est tout ce qui va autour, avec l'intelligence et la stupidité des reportings.

Cette information, transmise sous la forme de tableaux et d'indicateurs, concerne d'abord l'activité de l'entreprise en général.

Président d'un groupe d'intérim : j'ai des tableaux de bord, des reporting précis par activité. Je sais tous les lundis où j'en suis sur mes activités (...) donc, je suis cela de très, très près les tableaux de bord mensuel.

PDG de la filiale européenne d'un groupe de conseil américain : je vais commencer par le reporting. Je ferais cela en pelures d'oignon. Sur le reporting, nous, on a un reporting qui est mensuel, qui est assez robuste, qui ne

pose pas de complexité majeure, puisque nous on a l'information et donc on suit assez bien nos comptes et dans un détail (...) les taux d'utilisation des consultants, les taux de paiement etc...

Membre du comité exécutif d'un fabricant de matériel électrique : c'est aussi les tableaux de bord internes. Il y en a beaucoup. C'est aussi les informations à caractère commercial, technique.

Membre du comité exécutif d'un groupe de distribution : les informations internes, c'est la multitude de données qui vont te permettre d'avoir une vision claire sur le fonctionnement de l'entreprise, sur la réalité de ta masse salariale, sur la réalité de tes effectifs, sur la réalité de ce que perçoivent ou disent les partenaires sociaux, sur la réalité de ce comment vivent les salariés dans l'entreprise, et, là, on a des enquêtes multiples qui sont pour moi très utile pour l'acquisition d'informations, des enquêtes de satisfaction, des enquêtes d'engagement que l'on mène en France ou dans le monde.

Ces tableaux de bord, ou indicateurs, permettent aux dirigeants d'obtenir une information sur les résultats financiers de l'entreprise.

Vice-président d'un groupe médias : d'abord une fois par semaine j'ai les tableaux de bord donc une fois par semaine nous avons une réunion d'un comité financier qui est la base dans lequel on regarde les principaux indicateurs financiers (...) on a ces indicateurs au niveau pertinent pour un métier comme le notre c'est-à-dire au niveau des agences (...) La deuxième chose, c'est que, moi, j'ai, une fois par mois à peu près, une *business review* approfondie sur une série d'agences. J'y consacre, grosso modo, une journée-une journée et demie par mois, à raison de deux à trois heures par agence ou par pays (...) et puis après, on a quelques indicateurs, qui sont des indicateurs de bisness, notamment dans tout ce qui est l'achat d'espace, les prévisions d'une année sur l'autre des investissements médias et le suivi du volume des investissements médias (...)

Président filiale française d'un groupe industriel allemand : le reporting financier. Il y a des informations qui viennent du groupe

Président d'une SSII : on a des tableaux de bord, moi je n'ai pas de relations particulière avec le comptable, des tableaux de bord, une vision synthétique et les principaux paramètres d'exploitation, c'est les chiffres d'affaires, la prise de commande, les effectifs, les prévisions à court terme... un tableau de 10 lignes ...Pas plus... le service financier me fournit un tableau synthétique avec ces chiffres-là, tous les mois, alors c'est extra-comptable cette analyse, c'est extra-comptable, c'est approximatif, et mon N - 1, il me donne la situation comptable avec ces paramètres (...)

Président d'une banque : sinon, c'est le compte-rendu qui sont fait des parts de marché que nous avons dans tel ou tel domaine ou dans telle ou telle activité et vis-à-vis de tel ou tel concurrent.

L'information transmise sous la forme de tableaux, ou d'indicateurs, concerne le suivi des clients.

Vice-président d'un groupe médias : on a une remontée régulière sur quelque chose qui présente 30 % du business du groupe, et probablement un peu plus de son résultat, c'est-à-dire les grands clients (...) pour lesquels ça remonte par le biais d'une équipe permanente qui produit, a minima tous les trimestres, en réalité plutôt six fois par an, des revues assez précises de là où ils en sont.

PDG organisme de formation : troisième type d'information, ce sont les enquêtes sur des marchés sur des segments de clients c'est un système très organisé, planifié sur l'année, même s'il peut être très flexible. J'ai un flux d'information régulier.

PDG de la filiale française d'un groupe de messagerie américain : donc, voilà, donc, c'est tout ces indicateurs croisés qu'on lit en même temps, quand on parle de satisfaction client, qui donnent une idée de savoir où l'on se dirige. Bien sûr,

ils vont pas tous dans le même sens, bien sûr, c'est intéressant de savoir les lire. Il faut savoir comprendre ce que veulent les clients.

Un seul dirigeant cite spontanément l'information strictement financière en provenance des marchés reçue régulièrement. Il est vraisemblable que les autres dirigeants reçoivent une telle information, mais aucun autre d'entre-eux ne la cite.

Vice-président d'un groupe médias : enfin, je ne serais pas exhaustif si je ne citais pas l'information qui nous remonte des marchés financiers sous la forme d'un mail quotidien qui analyse l'évolution du cours, sa volatilité, le nombre d'actions, les publications qui sont données...

11.2.1.5 Les consultants, source d'information cachée

Les dirigeants citent largement les consultants, comme source d'information. Ces derniers sont une source d'information importante pour les dirigeants d'une part, en raison des études qu'ils produisent et qu'ils vendent aux entreprises.

PDG de la filiale européenne d'un groupe de conseil américain : on en a acheté, des études... Alors, il y en a pas mal... Alors, on n'a jamais demandé de spécifiques... Sauf... Non, ce n'est pas vrai ce que je dis ... Sur un domaine particulier, en Angleterre, on a pris des consultants pour être sûr que les tendances que l'on envisageait étaient les bonnes. Donc, oui, je lis aussi quelques études qui sont toutes faites (...) je lis un petit peu quelques études qui circulent de droite et de gauche. Il y a quand même des trucs qui sont très moyens... Il y a des trucs qui sont très moyens...

Membre du comité exécutif d'un fabricant de matériel électrique : typiquement, quand on va commencer les négociations salariales, prenons cet exemple, on va évidemment faire appel à des informations, des consultants qui ont fait des études de marché, ne serait-ce que les inflations prévues l'année prochaine, ce que le marché attend de l'entreprise en termes de d'alignement salarial.

Président filiale française d'un groupe industriel allemand : les études achetées à l'extérieur.

Membre du comité exécutif d'un groupe du secteur de l'énergie : dans les rapports de consultants, de temps en temps, il y a des trucs magnifiques ...de temps en temps, ils auront l'ingénuité du fait (...) ils vont te mettre sous les yeux un truc... Un truc que tu avais sous les yeux depuis des années mais auxquelles tu n'avais jamais fait attention.

Président d'un groupe d'intérim : on peut à certains moments acheter des études ...là on vient d'acheter ...il y a une étude de marché qui est sortie ... On en a besoin, on l'achète, soit c'est la filiale qui l'achète si c'est sur un métier très particulier et elle fait partager au comité stratégique, soit c'est le comité stratégique qui l'achète. Là, les sources d'information, cela peut être des études que l'on achète, des analyses que l'on déclenche.

D'autre part, les consultants sont des sources d'information tout simplement par les discussions qu'ils engagent avec les dirigeants, notamment pour leur vendre des missions.

DG de la filiale française d'un groupe cimentier italien : j'essaie de rencontrer des gens... des consultants ... Des gens qui réfléchissent pour comprendre le cheminement qui nous attend et auxquels il faut se préparer.

DG d'une practice mondiale d'un cabinet d'avocats : on fait venir souvent des consultants des personnes qui font du conseil en stratégie qui, eux, s'intéressent à l'organisation des cabinets plus particulièrement par ce que un cabinet d'avocats n'a pas la même manière de fonctionner qu'une entreprise il y a des spécificités et donc on a de temps en temps recours à des consultants qui nous aident à prendre du recul, et puis on a une stratégie au niveau global qui est... Et on se fait aider par des consultants. Oui, c'est cela, ils nous donnent des conseils.

DG d'une banque : je reçois toujours, enfin, quasiment toujours, les consultants qui demandent à me voir. Je les fais jamais travailler, quasiment jamais, mais

je les reçois. Ben, pour faire de l'espionnage économique et puis pour voir quelles sont leurs idées, qu'est ce qu'ils proposent. Je trouve qu'un consultant est nettement meilleur dans son pitch de présentation que dans tout ce qui suit. Et en plus le pitch est gratuit. Donc c'est pour cela que je les reçois (...) mais tous !!!! bon, c'est vrai que j'essaie d'éviter le consultant en optimisation des systèmes comptables. Celui la ne m'apprendra pas grand chose. Mais sinon, toutes sortes, soit consultant stratégique, c'est-à-dire les grands cabinets soit un consultant spécialisé banque soit processus économique, bref, tout ce qui peut concourir à l'amélioration de nos performances. Je le reçois pour savoir quelles sont les tendances du marché, qu'est ce que font les autres, souvent, dans leurs références, il est indiqué qu'ils travaillent avec un tel, je demande sur quoi ... les consultants, si ca n'existait pas, il faudrait les inventer, c'est vraiment important et, vraiment, dans les *pitchs*. Plus on leur dit non, plus ils reviennent (...) C'est vrai qu'ils connaissent un tas de choses, c'est vraiment qu'ils sont pas toujours confidentiels (...) ils donnent des informations, des informations assez ...euh... il faut qu'ils prouvent qu'ils savent des choses et qu'ils travaillent. Non, voilà les consultants c'est important. Et puis, ça permet de voir quelles sont les tendances, ce qui est à la mode. Non pas qu'il faille suivre la mode, c'est pas mon genre mon genre (...) Les consultants Parmi les 80 % / 20 %, sur les 20 il y en a peut être 10 % qui viennent du côté consultant.

Cet appel aux consultants par les dirigeants entreprises pour se procurer des informations n'empêche pas ces dirigeants de porter un regard critique sur la production qui leur est transmise.

Membre du comité exécutif d'un groupe de distribution : le règne du consultant qui ... Dans une grande entreprise, tu ne peux pas développer une organisation, un projet, sans faire appel à des cabinets de conseil qui, eux, norment l'information. Ils la norment tellement qu'ils l'émasculent, ou alors, ils partent d'un principe : il faut arriver à tel objectif. Et donc, l'information qu'ils t'apportent est une information biaisée... Et c'est tout à fait étonnant... Elle sert les principes qu'ils se sont assignés à eux-mêmes ou leur mandat qui n'est pas forcément l'opérationnel pour le compte duquel ils travaillent mais je ne sais quelle autre entité, le DAF, la stratégie, le plan, que sais-je... leur aura

assigné... Donc, je trouve qu'il y a une perte d'honnêteté de l'information dans l'information transmise de la part, en particulier, de cabinet de conseil, sinon sans parler d'honnêteté, ce qui est un petit peu violent, mais en tout cas de neutralité intellectuelle...

Membre du comité exécutif d'un groupe du secteur de l'énergie : pour une chose intéressante, tu as 50 qui n'ont aucun intérêt...

11.2.1.6 Les autres sources d'information

Plusieurs autres sources d'information, moins souvent cités par les dirigeants constituant notre échantillon, leur permettent de constituer leur stock d'informations. Il s'agit d'abord d'informations en provenance des clients ou des fournisseurs.

PDG organisme de formation : dernier type d'info, ce sont les clients. C'est par des biais personnel, mais c'est aussi par des études-client, cela donne des éléments d'info intéressant. C'est des systèmes qui sont riches. On fait des enquêtes franco-françaises mais aussi européennes ou internationales.

DG d'une banque : on a des relations avec des clients qui nous donnent quant même pas mal d'info sur tel ou tel secteur.

Présidente de la filiale européenne d'un groupe pharmaceutique danois : le moyen c'est d'aller sur le terrain et de voir des visiteurs médicaux des médecins.

DG d'un Centre hospitalier-universitaire : j'ai des fournisseurs hospitaliers, des grands fournisseurs comme GE, des éditeurs informatiques qui, compte tenu des contrats que nous avons menés ensemble, qui me disent, par exemple, on a des réunions avec nos grands comptes, qui me demandent, par exemple, est-ce que vous accepteriez de passer deux jours avec nous pour avoir des échanges, pour voir ce que vous faites.

DG de la filiale française d'un groupe cimentier italien : je vois nos clients se sont les constructeurs les gens qui fabriquent des produits en béton... C'est avec ces gens-là que l'on établit des réseaux que l'on échange des informations en question de savoir ce qui se passe sur le marché de voir leur propre lecture et bien sûr on met aussi en place un certain nombre de groupes transverses qui impliquent un surnom de nos collaborateurs... Des groupes de réflexions entre spécialistes différents marchés... Essayer de décoder ce qui se passe... et puis on a des échanges aussi avec les fédérations de nos clients pour décoder ce qui se passe sur le marché.

Président filiale française d'un groupe industriel allemand : ce que me fait le marketing qui rassemble des données.

DG d'un groupe de restauration : on a des réunions avec nos fournisseurs.

Dans certains secteurs d'activité, une information essentielle provient de l'Etat et, plus globalement, des autorités publiques, sous la forme de textes réglementaires, d'appels d'offres...

DG d'un Centre hospitalier-universitaire : ma première source d'information, c'est une source d'informations de type réglementaire, législatif et réglementaire et ce qui me la communique, c'est tout le dispositif de communication réglementaire du ministère de la Santé ses services extérieurs.

Président d'une SSII : et puis... essentiellement parce que l'information stratégique, il y en a peu quand même...cela passe par d'autres canaux d'information ...gouvernementaux... Il y en a très, très peu...Chez nous, il y en a très peu... Pas assez... Pas assez... L'information est réservée, restreinte, filtrée, c'est l'information,

Quatre dirigeants citent spontanément les rapports et autres documents de fond comme source d'information.

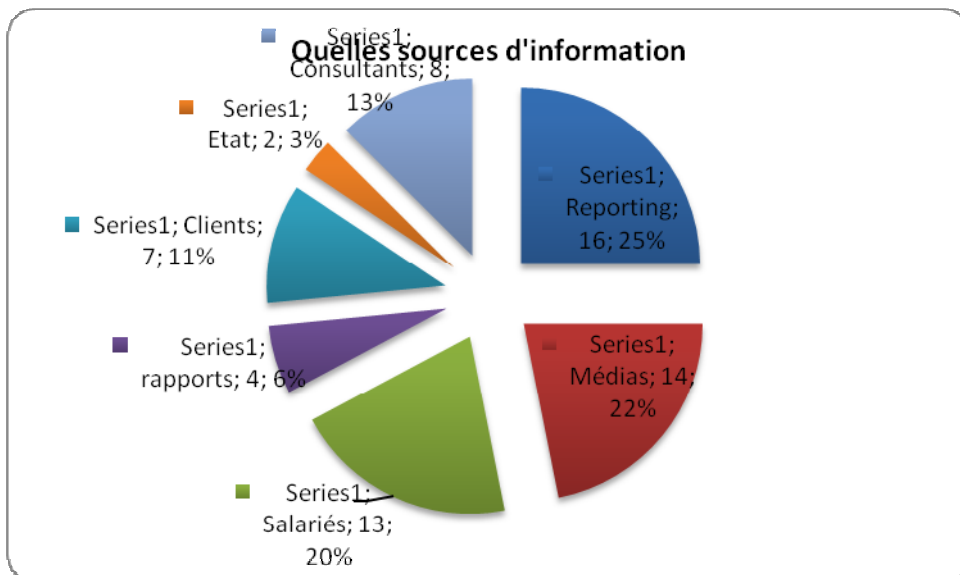
DG d'une practice mondiale d'un cabinet d'avocats : l'expérience que j'en ai est que si on fait une bonne recherche dans l'information publique et que l'on trouve énormément de choses. On n'a pas besoin d'aller chercher de l'information non publique d'ailleurs (...) Alors, sur ce terrain, on a aussi de l'information liée à des revues qui parlent de l'activité des cabinets, par exemple des cabinets d'avocats (...) il y a quelques revues, quelques articles qui sont intéressants à cet égard, quand cela existe on essaie de les lire bien entendu (...)

Président d'une SSII : des rapports, surtout des rapports, oui, oui ... la chose principale, c'est ce qui est écrit

Vice-président d'un groupe médias : et puis, enfin, on a plusieurs structures de documentation et d'études qui publient de temps en temps des études sur nos propres métiers (...) et nous fournissent aussi beaucoup d'études sectorielles telles qu'on l'on peut commander sur les évolutions de la société les problèmes de sociologie les problèmes de leadership dans le monde...

Présidente de la filiale européenne d'un groupe pharmaceutique danois : j'ai une double lecture, j'ai l'œil qui, pfuiiiit, qui descend et qui bouge pas, mais qui probablement retient des choses, et puis, après, quand je trouve un truc qui m'intéresse, là, j'ai une vraie lecture (...) Il y a une méthode où je ne lis que ce qui est dans mon champs et une méthode où je lis un peu au delà qui prend plus de temps.

Figure 23 : Les sources d'information du dirigeant sont multiples



Ainsi, les dirigeants, malgré la masse d'informations considérables qu'ils reçoivent multiplient les sources d'information. Ces sources sont d'abord internes à l'entreprise. Il s'agit, d'abord, des indicateurs, notamment financiers, qui reflètent synthétiquement le fonctionnement de son entreprise. Le dirigeant s'informe également par ses collaborateurs, qu'il s'agisse du management ou des salariés. Les sources d'information sont aussi externes à l'entreprise. Il s'agit d'abord des médias de toutes sortes (presse, publicité...), qui ne sont qu'une parmi d'autres sources d'information pour le dirigeant. Celui-ci acquiert également de l'information par les consultants. A côté, le dirigeant obtient une information sur l'environnement de son entreprise par ses clients, par des relations qu'il entretient avec les administrations ou où l'État, mais aussi, et bien peu, par des rapports écrits.

11.2.2 L'utilisation des technologies de l'information par les dirigeants

11.2.2.1 Une utilisation d'internet importante mais peu structurée

Tous les dirigeants utilisent internet, notamment, le moteur de recherche Google, mais également d'autres services comme les listes de diffusion, les flux RSS... Mais certains mettent en place une stratégie personnelle de recherche d'information électronique.

Membre du comité exécutif d'un fabricant de matériel électrique : c'est aujourd'hui plutôt une stratégie *push* je vais à la recherche d'informations plutôt que j'attends qu'elle arrive.

DG de la filiale française d'un groupe cimentier italien : aujourd'hui, les outils malgré tout liés au Web sont quand même des aides importantes, parce que... C'est vrai qu'on peut être assailli... Mais on peut mettre des filtres, on peut faire des revues assez ciblées, on peut s'abonner à des alertes (...) Avant, on était assailli d'informations, maintenant, on peut la trier, on peut la regrouper plus efficacement qu'avant... Je pense que on est dans un monde qui a retrouvé de l'efficacité (...) avec des moteurs de recherche, des abonnements à des sociétés qui nous font des ... qui travaillent pour nous ... vous leur donnez une vingtaine de mots-clés de manière très simple et ils vous retournent des flux spécialisés par rapport à ce que vous cherchez...

En revanche, peu d'entre eux utilisent les systèmes de recherche et de traitement de l'information désormais mis en place dans quasiment toutes les entreprises. Pour l'un des dirigeants de notre échantillon, seul dans son cas, il s'agit d'un choix délibéré et explicitement exprimé.

Membre du comité exécutif d'un groupe de distribution : non, je n'utilise pas de TIC ou de KM Sauf à dire qu'avec mon Ipad j'ai accès à internet ce dont le dirigeant a besoin c'est d'une information non structurée l'information structurée il la reçoit à la pelle, de grandes pelletées d'information structurée à longueur de journée, son besoin n'est pas de mieux structurer une information qui est déjà structurée.

11.2.2.2 Peu d'appel aux outils de Knowledge management de l'entreprise

Sur notre échantillon de 21 dirigeants, quatre utilisent plus ou moins régulièrement les systèmes de Knowledge management mis en place dans leur entreprise.

Il s'agit surtout de deux dirigeants de filiales européennes de groupe de conseils à base américaine. Ces dirigeants bénéficiant d'une offre spécifique réservée à leur niveau de responsabilité, plus élaborée que celle réservée à des échelons hiérarchiques inférieurs.

DG de la filiale française d'un groupe de conseil américain : le département Knowledge peut faire certaines présélections, mais pas pour tout le monde, car là, en fait ...il y a ... tu a une hiérarchisation, des autorisations de faire appel.

PDG de la filiale européenne d'un groupe de conseil américain : on a un bon site intranet où il y a pas mal de données intellectuelles ... Je le consulte une à deux fois par jour

Deux autres dirigeants, s'ils utilisent les services de Knowledge management, le pratiquent de manière moins opérationnelle et moins structurée

Membre du comité exécutif d'un fabricant de matériel électrique : j'ai partiellement un système de Knowledge management, absolument, c'est extrêmement précieux et c'est extrêmement difficile à utiliser, en même temps, parce que je considère, moi, que le savoir le savoir-faire, ça ne peut pas être un stock, c'est un flux et donc, essayer de stocker de l'information, c'est extrêmement difficile.

Président filiale française d'un groupe industriel allemand : dans le groupe, on a un Extranet où on peut aller chercher les éléments un peu confidentiels alors je m'en sers.

Cette utilisation du service de Knowledge management de l'entreprise permet d'abord un accès à une information structurée via intranet.

DG de la filiale française d'un groupe de conseil américain : on a énormément besoin d'accès à l'information donc on a des tuyaux qui sont organisées et connectés sur toutes les bases de données ... mais inimaginables ... si j'avais besoin de consulter la presse en Argentine moi depuis mon bureau à Paris, je peux le faire ... on est connecté sur toutes les bases de données ... donc pour que ce soit accès à des journaux pour que soit accès à des notes Reuters ... on a des tas et des tas de providers qui fournissent cela. (...) On a un intranet dans lequel tout est très organisé ... donc, là-dedans, tu rentres une page d'accueil, tu as plein de thèmes ... tu as une sous-section Knowledge ... dans cette sous-

section, on a thème par thème et puis après, quand tu rentres sur un thème, tu as une entrée organisation (...) Donc, dans toute la base offerte par KPMG au niveau mondial, moi, j'ai fait mon choix sur mon besoin propre (...) on m'envoie une information sur mon téléphone portable instantanément. Ça, c'est ma manière de faire mon choix dans tout le panorama d'informations offerts par KPMG.

Il s'agit ensuite, pour ce dirigeant, de bénéficier à plein des services offerts par le département de Knowledge management interne à son groupe.

DG de la filiale française d'un groupe de conseil américain : il y a un département Knowledge management, chez nous, qui est organisée au niveau mondial et qui gère l'ensemble des abonnements et l'ensemble des bases de données, donc, actuellement sur mon ordinateur, je fais mon choix et je trie sur ce qui m'intéresse et je prends ... c'est tout azimut ... ça peut être un bilan, des textes juridiques, la fiscalité et les trucs (...) après, le département Knowledge ... on peut lui faire des demandes spécifiques de ... donc, par exemple, des choses qui ne sont pas automatisées ... lui, il peut se débrouiller pour les faire automatiser, par exemple, je m'occupe de tels grands comptes, tels clients et je souhaite avoir régulièrement une revue de presse sur ce grand compte, là, le département Knowledge m'envoie chaque semaine un mail spécifique pour me résumer les choses pertinentes.

L'autre dirigeant consulte régulièrement l'intranet de l'entreprise qui lui permet d'accéder aux notes et à une information élaborée réalisée par le département de Knowledge management.

PDG de la filiale européenne d'un groupe de conseil américain : on a une newsletter ou deux, on a une lettre sur tout ce qui est fusions et acquisitions, une lettre sur tout ce qui est international, sur tout ce qui est législation internationale (...) les outils, les nouvelles de l'entreprise, les nouvelles des principaux clients sur une base de donnée Factiva, cela, je m'en sers régulièrement : quand je vais voir un client, je regarde un peu ce qui se passe à son propos sur notre intranet, je regarde un peu où il en est (...) Le problème,

dans ces choses-là, c'est l'accès à l'information et la façon de trouver la bonne information, ne pas se perdre (...) Je regarde cet intranet tous les jours et je m'en sers tous les 2 à 3 jours, et la base de données Factiva, je dois m'en servir une fois par semaine (...) C'est peut-être 3 heures par semaine ... C'est quand même pas mal... Mais ce n'est pas vraiment que l'information c'est plus le capital intellectuel...

11.2.2.3 Une utilisation discrète mais conséquente des bases de données de l'entreprise

Des dirigeants évoquent la solution qui consiste à faire appel à des bases de données internes à l'entreprise, des bases de données constituées de compte-rendu d'entretiens avec des clients ou de réunions internes. Il semblerait que, sans évoquer explicitement, de nombreux dirigeants utilisent ce type de base de données.

Président d'un groupe d'intérim : derrière ce que je retire de l'entretien, bien sûr, je le retransfère (...) soit je le retransfère à la personne concernée par l'information qui elle-même va l'intégrer, je dirais, dans le... Dans le... Dans la base de données informatique concernant le client (...) et j'ai des informations qui me permettent de parler au client, lorsque je le rencontre.

PDG organisme de formation : toute ces réunions, c'est tracé dans un outil de reporting et à chaque fois que le problème est réglé, il disparaît...c'est une base de donnée opérationnelle d'information qui s'incrémente au fur et à mesure des réunions et qui se désincrémente au fur et à mesure que les problèmes sont résolus.

PDG de la filiale française d'un groupe de messagerie américain : on a une base de données en interne car c'est important de voir comment évolue un concurrent (...) La base de données qui est consultée par des cadres, par des commerciaux, par des gens qui sont intéressés, tout dépend du domaine, c'est principalement dans les ventes et c'est principalement dans l'évaluation des performances de nos confrères, voilà, et de nos clients aussi, parce qu'on a besoin de savoir, là, oui, on enrichi ce genre de base.

Président d'une SSII : oui, le tableau qui me parvient est assez détaillé, par division et par services, c'est un niveau de détail assez satisfaisant. Et en un système d'information extrêmement puissant, c'est SAP, c'est très structuré (...) SAP c'est le tableau de bord...

DG d'un groupe de restauration : nous avons mis en place des capteurs qui nous permettent d'être ouverts sur le monde extérieur qui nous entoure, de le comprendre, parce que la restauration c'est aussi une appréhension sociologique et le client est aussi une source d'information colossale. Donc, nous avons des bases de données qui ont, par exemple, 500 000 noms de clients qui sont par e-mail avec leur connaissance de ce qu'ils dépensent, le nombre de fois qu'ils viennent au restaurant, où ils vont au restaurant, ce qu'il se mangent au restaurant, avec derrière la constitution de panel de club de clients que l'on interroge que l'on interpelle sur des expériences à l'intérieur de notre entreprise.

Figure 24 : Les dirigeants utilisent peu les nouvelles technologies de manière structurée

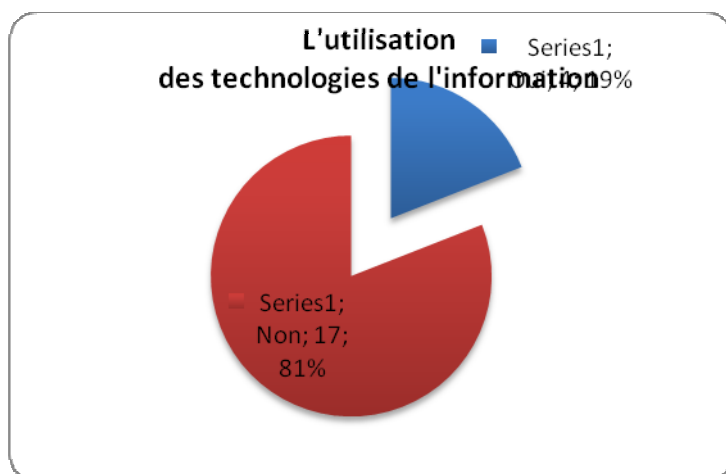
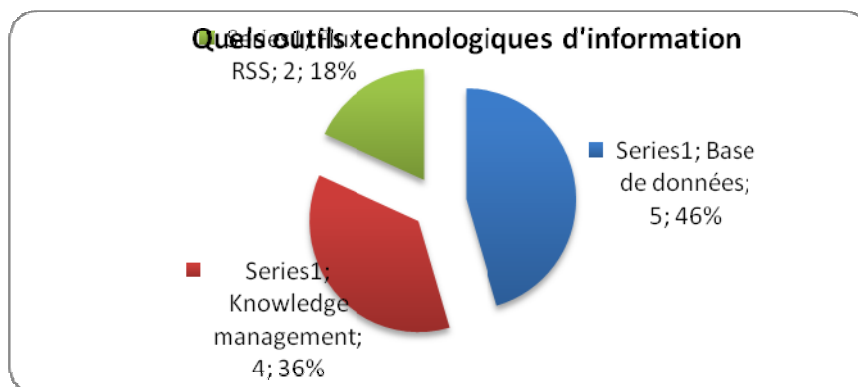


Figure 25 : Les dirigeants utilisent surtout les bases de données



Ainsi, les dirigeants de notre échantillon, s'ils font un usage à conséquent d'internet, ne semblent pas employer une stratégie affirmée d'utilisation des technologies de l'information et la communication. Peu d'entre eux déclarent utiliser les bases de données mises en place dans leur organisation, alors que ses bases de données existent systématiquement dans les entreprises. Peu d'entre eux également utilisent les systèmes de Knowledge management que certaines entreprises ont mis en place.

Conclusion du chapitre 11

Ainsi, les dirigeants de notre échantillon, dans leur très grande majorité, considèrent qu'ils doivent faire face à un déluge d'informations, des informations qu'ils doivent s'approprier. Il semblerait ainsi que les dirigeants se situent dans une logique de baignades d'information. Les dirigeants s'intéressent à deux grands types d'informations : d'une part, l'information externe, qui concerne l'environnement de l'entreprise, qu'elle soit macro-économiques ou sociétale, et, d'autre part, une information d'ordre interne sur la situation financière ou commerciale de leur entreprise. Mais Ainsi, les dirigeants, malgré la masse d'informations considérables qu'ils reçoivent multiplient les sources d'information, dont les TIC.

Cette masse d'information que reçoit et traite le dirigeant en provenance de plusieurs sources se fond dans son cerveau en un échange complexe où les relations se multiplient entre les données en provenance de plusieurs directions et de plusieurs statuts (chiffres, données qualitatives ...). Ces échanges dépassent le simple processus d'acquisition. Ils constituent le bain d'information, base de l'appropriation de l'information, du chemin qui permet au dirigeant de faire sienne l'information acquise. Cette base est renforcée par les procédures de tri, formelles ou informelles, qui permettent au dirigeant de se séparer de l'information qui lui semble inutile afin de débiter le processus conscient d'appropriation.

CHAPITRE 12

LE TRI DE L'INFORMATION : UNE APPROPRIATION PRÉALABLE

Introduction

C'est avec la création de procédures de tri formelles ou informelles que débute l'appropriation de l'information par les dirigeants d'entreprise. La situation d'« infobésité » que nous avons décrites plus haut oblige ces dirigeants à réaliser un tri rigoureux de l'information afin de faciliter son appropriation. D'ailleurs, les dirigeants ont parfaitement conscience de la nécessité de filtrer l'information avant qu'elle ne leur parvienne.

Vice-président d'un groupe médias : parce que, au fond, la quantité d'informations que l'on est capable d'ingurgiter dans une journée a quand même des limites et, donc, il faut organiser cette limite en fonction des urgences et des priorités du jour.

PDG organisme de formation : quant au tri, je sais pas tout à fait dire ... d'abord, je crois que je suis très rapide, j'ai une capacité de lecture rapide, j'ai une capacité de stocker l'information, enfin l'essentiel de l'information.

Président filiale française d'un groupe industriel allemand : parce qu'aujourd'hui le problème essentiel ce n'est pas un problème d'accès à l'information c'est un problème de faire la part des choses et de trouver l'information pertinente pour faire la part des choses, vous êtes obligé de faire une sélection.

DG d'un groupe de restauration : il faut extraire l'essentiel pour arriver véritablement à piloter l'entreprise ...

Les dirigeants ont ainsi créé des systèmes de tri d'information qui leur permette de se l'approprier plus facilement. Cela signifie également que, malgré la création de ces procédures de tri, les dirigeants ont toujours le sentiment de recevoir une masse d'informations (trop) considérable. Le tri de l'information débute par la création de systèmes

d'information à la main du dirigeant, par la mise en place d'indicateurs et en instaurant des filtres au tamis plus ou moins fin.

12.1 LA CREATION DE SYSTEMES D'INFORMATION « A SA MAIN » PAR LE DIRIGEANT

12.1.1 La création d'une information « à sa main » dès la prise de poste

Lors d'une prise de poste, le dirigeant crée spécialement un système de remontée d'information que nous appellerons « à sa main » pour signifier qu'il correspond à ses besoins professionnel et également à sa psychologie. L'interrogation sur la création d'une information spécifique ne figurait pas dans notre questionnaire. **Nous tenons à souligner que les dirigeants ont évoqué ce point spontanément.** Sur notre échantillon de 21 dirigeants, 11 ont affirmé créer un système « à leur main ».

PDG d'un groupe BTP : c'est vrai que j'ai un système d'organisation. J'ai un service interne, c'est moi qui définit chaque année... comment dirais-je, le programme de l'audit, les missions de l'audit, je choisit les business units, je choisi les trucs, quant ils ont fini leur audit (...) l'élément pour bien faire circuler l'information dans la prise de décision business, c'est d'avoir fait des procédures très rigoureuses, très claires.

Quatre d'entre eux déclarent avoir installé ce « système d'information personnel » lors de leur prise de poste. Deux autres déclarent le faire évoluer régulièrement, soit pour l'adapter à des réalités nouvelles, soit parce que l'entreprise a changé.

PDG organisme de formation : je donne un plan de recherche (...) Mes demandes sont très structurée à la fois en terme de demande et de fréquence de livraison, et même de format, ni trop ni trop peu...les systèmes d'information sont calés sur moi, sur ma personne. On va dire qu'il est totalement opérationnel depuis trois ans. Avant je n'avais pas les moyens ni les personnes j'étais plus embarqué dans l'action et pas sur la recherche d'information pour la prise de décision (...) Une fois que tout a été réglé j'ai pu dire voilà mes objectifs : ils était de sécuriser le présent mais aussi de préparer le futur, donc

là j'ai eu besoin d'un système de veille beaucoup plus large et sur une échelle de temps différente.

DG d'une banque : quant j'ai pris mon poste, j'ai tout de suite été ... je ne sais pas si je devrai le dire parce que c'est pas très bien pour la Générale ... j'étais préoccupé par le fait que j'avais pas cette manette ... si, j'avais les manettes en fait ... mais j'avais pas l'info à un moment donné je disait à l'équipe oui mais c'est très bien moi je dirige un énorme navire, qui est qui en plus est très lourd à manoeuvrer, parce que le réseau commercial de 30 000 personnes, c'est un paquebot, ça ... c'est pas un hors bord, ç'a s'arrête pas comme cela et ca ne tourne pas comme ça (...) et je dirige ce pétrolier sans savoir où je suis, sans savoir quelle est ma vitesse ... et donc c'est quant même délicat (...) et donc, la première chose que j'ai faite, c'est changer tout les reporting et établir tout un tas de reporting nouveaux (...) Je dirai que c'est très simple le lundi matin je veux savoir ce qui s'est passé (...) la semaine précédente. Voilà.

DG d'un groupe de restauration : voilà, le projet a été établi il y a maintenant deux trois ans, on s'est réuni, on est maintenant assailli par des masses d'informations qui sont plus ou moins pertinentes. (...) Donc, cela nous a permis de structurer notre approche donc c'est ce que l'on appelle le scorecard ou je ne sais pas quoi... Donc, il y a des méthodes vraiment... Mais maintenant, on a une démarche assez dynamique (...) c'est comment on arrive à structurer, comment on arrive à sélectionner l'information essentielle, voilà...

Président d'une banque : j'ai créé... Il n'y avait pas... dans aucune des banques... C'est une façon de gérer les banques...

12.1.2 Un système d'information « à la main » du dirigeant constamment adapté

Quatre dirigeants déclarent faire évoluer régulièrement leur « systèmes d'information » :

Président d'un groupe d'intérim : et on fait évoluer cela régulièrement, là on est en train de revoir... On a revu il y a quelque temps Plus intérim, là en est en train de revoir Locarchives ... Parce que l'entreprise a beaucoup grandi...

PDG de la filiale française d'un groupe de messagerie américain : pour gérer le flux d'informations, je m'appuie sur les procédures que nous avons formalisées avec mon équipe, au sein d'une revue de direction annuelle au cours de laquelle nous définissons les indicateurs à suivre et le format de reporter une information ainsi que la fréquence de suivi.

DG de la filiale française d'un groupe cimentier italien : on essaie de se remettre en cause... On se dit et ce que cela correspond bien aux besoins... Quelqu'un qui va exprimer une insatisfaction qui va dire j'aimerais bien apporter l'état d'informations avec telle vision différentes tels détails différents on n'y réfléchit (...) pour éviter d'avoir une trop grande masse d'informations...

PDG d'une compagnie d'assurance : ce système, on le fait évoluer tous les ans.

La création de ce système d'information personnelle, « à sa main », est donc un acte de gestion important. La question est évidemment de savoir pourquoi les dirigeants consacrent un temps important à créer ce système d'information.

12.1.3 Un système d'information qui favorise l'appropriation

Pour trois dirigeants, ce système d'information permet de mettre en valeur les points-clés de la gestion d'une entreprise et complète utilement le système de gestion comptable produit par l'organisation :

DG d'un groupe de restauration : donc, notre priorité, c'est de définir quelle est l'information pertinente qui nous permet véritablement d'exprimer notre performance, nos points faibles, nos difficultés, les choses à travailler dans l'entreprise.

Président d'un groupe d'intérim : nous mettons en place des outils évolués de contrôle de gestion par métiers... du contrôle de gestion, au sens de, non pas comptable, mais au sens suivi métiers. Et qui nous entraîne à faire évoluer tous

nos tableaux mais parce que on est en train de vouloir faire évoluer y compris le management de l'entreprise. Quand on était 100, c'était une chose, maintenant on est 350 ... bon ... on gère les choses différemment ... on fixe aux gens des objectifs suivant un processus différent, donc, il faut derrière des outils de suivi qui permette de suivre, non seulement les agrégats globaux, mais également atteindre des performances dans les différents responsables, bon, et bien construire de nouveaux outils par ce biais-là ...

PDG d'un groupe BTP : parce que je sais aussi que, du coup, si demain il y a telle affaire, je suis sécurisé aussi par le fait qu'il va y avoir ces procédures, là, qui vont apporter des informations au bon moment, que j'ai pas besoin de les stocker à l'avance parce que la mémoire humaine ... et, en plus, quant on vieillit, elle dérape, donc je sais aussi que je suis backé aussi par ces procédures.

Président d'une banque : donc, on a créé un système qui permettait à chacun de savoir ses recettes et dépenses, ses provisions dont ils bénéficient. Ils avaient ces informations une fois par semestre. On a fait cela tous les mois ...

Pour deux autres, ce système d'information permet de prendre du recul, il permet l'anticipation :

DG d'une banque : ça permet de réagir ... ça permet au moins de savoir où on en est et ensuite de réfléchir.

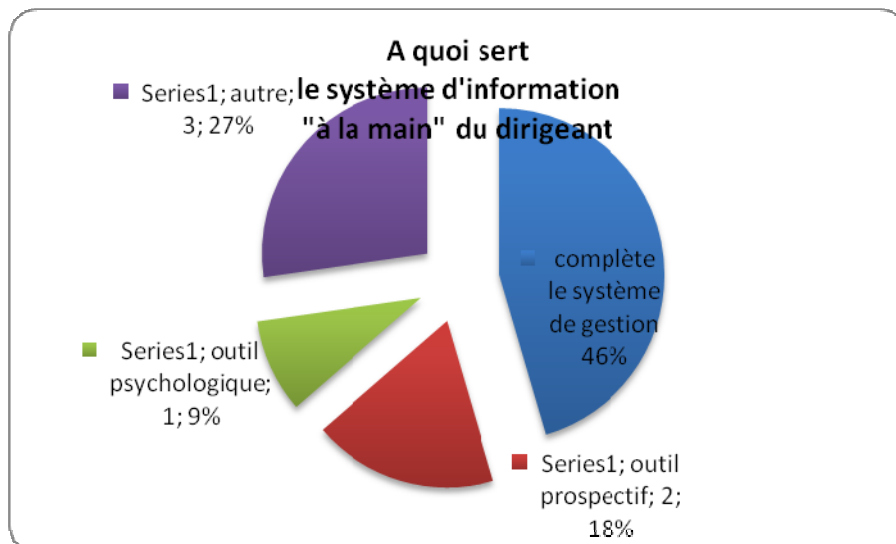
Présidente de la filiale européenne d'un groupe pharmaceutique danois : c'est anticiper parce que un produit qui va pas bien pendant six mois, ça peut ne pas se voir dans les chiffres, si vous ne faites pas l'effort de projection grâce à mon tableau d'information.

Enfin, une quatrième affirme qu'il s'agit d'une question de santé psychologique :

Présidente de la filiale européenne d'un groupe pharmaceutique danois : moi, je sais pas faire autrement (...) c'est gérer mon anxiété, si vous voulez, moi je

veux (...) parce que, si vous voulez, si j'ai 243 millions 046 à faire et que ... étant donné que la machine me dit que je vais faire 262 millions, ca me rassure, mais oui !!

Figure 26 : Un système d'information « à la main » du dirigeant qui complète le système de gestion



Ainsi, les dirigeants mettent en place un système d'information « à leur main », parfois dès leur prise de poste. Dans tous les cas, il s'agit d'un acte de gestion important, qui est souvent annoncée lors d'une réunion de l'ensemble du personnel. Ce système d'appropriation d'entreprise est évolutif, dans certains cas. Il permet, dans tous les cas, de mettre en valeur les points-clés de l'information afin de faciliter son appropriation par le dirigeant. Il permet également aux dirigeants de prendre du recul et d'anticiper.

12.2 LE ROLE D'APPROPRIATION DES INDICATEURS POUR LES DIRIGEANTS

Les dirigeants, en plus de se créer des systèmes d'information spécifique, effectuent un tri préalable à l'acquisition de l'information. Ce tri préalable est réalisé essentiellement à partir d'indicateurs définis à l'avance par le dirigeant seul, ou en lien avec ses collaborateurs. **Nous tenons à souligner que les dirigeants ont évoqué spontanément le fait qu'ils mettaient en place des mécanismes de tri de l'information.** Six dirigeants de notre échantillon sur 21 ont mis en place ses procédures de tri.

12.2.1 Des indicateurs créés par le dirigeant lui-même

Deux dirigeants mènent cette procédure de définition des indicateurs de manière peu structurée et quasiment inter-individuelle.

Président d'une SSII : c'est ce que je dis toujours : vous ne me donnez pas des tableaux, comme cela trop complets. L'exhaustivité de l'information on la doit aux administrateurs, mais pour donner l'information, il faut vraiment me donner une information digérée. Sur les tableaux de bord, sur les meilleurs indicateurs pour les entreprises, je crois que c'est un débat qui parcourt toutes les entreprises...

Président d'un groupe d'intérim : chaque année, je distribue les thèmes pour créer des indicateurs...

12.2.2 Des indicateurs créés de manière structurée

Les quatre autres dirigeants ont mis en place des procédures extrêmement structurées de définition de ces indicateurs.

DG d'une banque : sur le reporting, oui, c'est complètement standardisé, c'est parfaitement clair, sur des tableaux que j'ai défini et même que je fais évoluer à la marge si je trouve que c'est ... on a décidé quelque chose, et puis, la situation change et, du coup, c'est un autre point qui nous paraît plus important et qu'il faut mettre en lumière, enfin, bon, voilà (...) ah ! oui, oui, ça évolue (...) Enfin, on a imposé une espèce de grille standard que tout le monde a, et là, j'ai pas eu besoin de mettre ma touche personnelle là-dessus puisque c'est une norme-maison, bon ...

PDG de la filiale européenne d'un groupe de conseil américain : on a un certain nombre de ses sujets, alors ces sujets ... et moi, ce que j'essaie de faire, c'est essayer de les identifier et essayer de trouver des sources pour que l'on se forge une opinion là-dessus ou confier à quelqu'un la responsabilité de vraiment suivre ce sujet, donc sur les problématiques de sécurité sociale, ici, le

type qui suit les questions de santé. Il doit savoir tout ce qui se passe et il sait tout ce qui se passe, la troisième pelure d'oignon c'est ce que j'appellerai les questions-clés...

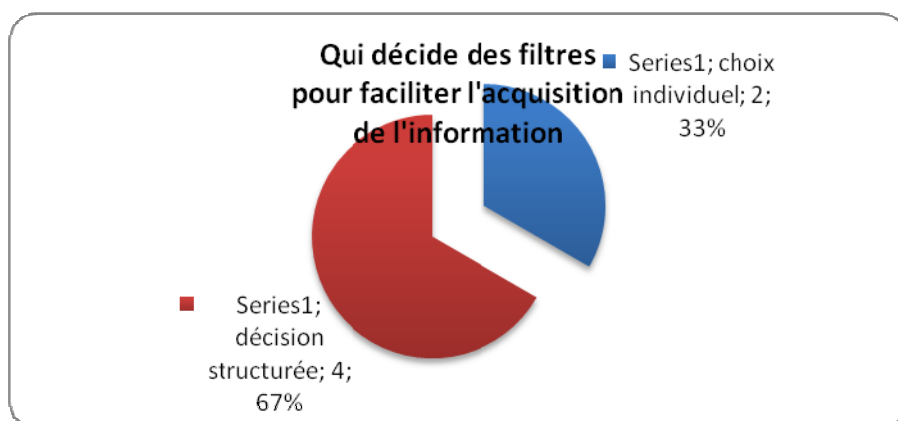
DG de la filiale française d'un groupe cimentier italien : oui, alors si vous voulez, il y a des règles de nombre de pages pour tout ce qui vient du réseau commercial, on va voir des documents chaque mois, donc on a une fréquence mensuelle, il y a des paragraphes qui sont formatés et on leur demande de tenir... On est structuré par région... Et chaque région doit tenir sur un recto-verso...

La définition de ces procédures est parfois conclue au cours d'une « grand-messe » qui réunit tous les membres de la direction générale.

DG d'un groupe de restauration : l'indicateur, le thermomètre de l'entreprise, c'est un élément important, donc, cela demande pour moi une structuration, donc, nous, on fonctionne, compte tenu de ce constat, sur une base qui est de sélectionner l'information, c'est-à-dire demander à chaque responsable opérationnel ou fonctionnel d'établir une dizaine d'indicateurs qui sont les indicateurs-clés représentatifs de son travail. Ça peut être des heures de formation pour la responsable formation, ça peut être des chiffres de notes, des moyennes de notes sur tout ce qui est hygiène et sécurité alimentaire pour notre homme de santé alimentaire, cela va être le nombre de clients, bien sûr, une dépense moyenne par client ou le nombre de verres de vin vendus, c'est comment j'analyse moi ma responsabilité et comment, en 10-15 chiffres, je peux arriver à avoir un avis sur ce qui s'est bien passé ce qui s'est mal passé, les points forts, les points faibles (...) par exemple à nos comités marketing, nous analysons tous les mois (...) tous les mois, donc, deux-trois jours avant le comité de direction, tout le monde adresse ces chiffres à un point central qui est mon assistante, qui nous fait un book, en général, le comité de direction a lieu le lundi, donc, au plus tard le vendredi à 12 h 00, tout le monde a reçu le book de tous ses petits camarades, avec le partage des 10 à 15 chiffres-clés de son activité ...

PDG d'une compagnie d'assurance : en début d'année on « agende » un certain nombre de sujets : après avoir fait cette opération qui prend du temps, cette identification des sujets qui doivent être traités pour faire progresser l'entreprise dans l'exercice, et bien, tous les sujets qui doivent être investigués, ce choix, cette décision, est prise en début d'année, donc on a quelques dizaines de sujets qui sont dit « devoir être en progrès », des problème résolus, des problèmes qui doivent sortir la présentation de ses sujets, sont « agendés », au travers d'un certain nombre de comités (...) donc, on couvre l'ensemble de l'entreprise au travers de sujets que l'on a « agendés » dans un certain nombre de comités que l'on a déterminés. Ces comités-là sont chargés de recueillir l'état du sujet (...) c'est-à-dire que, d'abord, on fait l'inventaire de tous les sujets tous les ans, on passe à peu près, avec le secrétaire général, une journée et demie avant chaque mois de septembre, traditionnellement où il a recueilli l'ensemble des sujets.

Figure 27 : Les filtres de tri sont définis par le dirigeant de manière structurée



Nous observons que les dirigeants mettent en place des indicateurs qui leur permettent de s'approprier l'information diverse et complexe qui irrigue l'entreprise. Ces indicateurs proviennent de sources multiples, essentiellement financières et commerciales. Les chiffres synthétiques, qui sont produits, permettent aux dirigeants de s'approprier la substantifique moelle de l'activité de l'entreprise.

12.3 LES FILTRES D'APPROPRIATION MIS EN PLACE PAR LES DIRIGEANTS

Un troisième étage de tri est créé par le dirigeant au moment de l'acquisition de l'information ou après cette acquisition. Ce tri s'effectue par des filtres, d'une part, et d'autre part, au cours d'un processus psychologique interne aux dirigeants, que l'on pourrait définir par l'expression : « laisser reposer ».

Les filtres apparaissent comme un système simple et pratique de tri de l'information facilitant l'appropriation de l'information par les dirigeants d'entreprises. Au delà de l'assistante (ou secrétaire) qui joue un rôle essentiel, pour tous les dirigeants, de filtre des courriers, documents et appels téléphoniques, ces filtres instaurés par le dirigeant ne semblent pas être issus de procédure formalisées. Ils relèvent plutôt de la pratique même de l'acte de management. Neuf dirigeants sur les 21 de notre **échantillon ont évoqué cette question spontanément**. Une partie met en avant le rôle de synthèse que peuvent remplir certains de leurs collaborateurs. D'autres en revanche signalent que ces filtres sont un processus totalement personnel et individuel.

12.3.1 Le rôle central des collaborateurs

Cinq dirigeants soulignent que leurs collaborateurs jouent un rôle essentiel dans leur processus d'appropriation de l'information, dans la mesure où ils leur préparent l'information de manière à ce qu'elle puisse être appropriée par eux. Certains de ces collaborateurs travaillent dans les services opérationnels où ils réalisent des synthèses de rapport ou de recherche.

Ex-DG d'un groupe aéronautique : alors ça, c'est un travail pour lequel, en plus où trouver des gens de confiance capable de vous aider et de vous faire une vraie discrimination de ce que l'information extérieure vous apporte

Président d'un groupe d'intérim : il y a des gens qui travaillent avec vous et pour vous, pour vous aider à ne pas vous taper un dossier de 200 pages que, là, pour le coup, vous n'aurez jamais le temps de lire, sauf si vraiment ce dossier-là est déterminant pour l'entreprise, pour vous.

PDG de la filiale européenne d'un groupe de conseil américain : je lis généralement la synthèse des études et les gens de la retraite lisent tout.

PDG d'un groupe BTP : les rapports d'audit, c'est dense, donc, effectivement, la synthèse, souvent, à mon niveau, cela suffit. Je suis au courant, je sais qu'il y a un truc, je sais les grands sujets qui sont détectés sur le truc, ce qui me permet, moi, avec un patron d'unité, éventuellement, si un point m'a paru inquiétant, de lui dire : dis donc, tu as vu ce sujet ?

DG de la filiale française d'un groupe de conseil américain : mes équipes vont aller chercher toute l'information dont ils ont besoin et, après, ils vont faire leur travail, c'est-à-dire qu'ils vont produire le rapport que l'on va servir aux clients, et puis, moi, je relirai le rapport.

DG d'une practice mondiale d'un cabinet d'avocats : alors là, le système dans les cabinets d'avocats, de façon générale, ce sont les plus jeunes qui font les recherches car leur taux horaire est plus faible, comme c'est très consommateur de temps.

DG de la filiale française d'un groupe cimentier italien : il me transmet un document de recherche et je lis un truc un peu prédigéré, mais qui a le mérite d'être bien ciblé (...) pour qu'ils soient efficaces, ces documents sont courts.

La synthèse se réduit, parfois, à de simples indicateurs visuels qui facilitent le travail d'appropriation du dirigeant.

PDG d'un groupe BTP : ce que j'ai fait faire sur tous les tableaux de bord, c'est que j'ai fait faire une page de synthèse, donc, il y a une page de synthèse qui m'intéresse c'est celle ... qui décompose les finances du mois, activité, prise de commande ... et j'ai une page sur laquelle il y a les faits marquants du mois. Très, très vite, avec une symbolique feu vert, feu orange, feu rouge. Ils sont tous comme ça (...) Notre rapport est apprécié car il a deux niveaux de lecture. Si vous voulez une lecture ... ce qu'il faut savoir, et puis après, ce qu'il a

vraiment envie de creuser, on peut aller creuser, ça c'est tout le système d'informationd'organisation de l'information interne.

Les dirigeants soulignent le rôle essentiel de ces collaborateurs et les qualités intrinsèques qu'ils doivent posséder afin de bien préparer l'appropriation de l'information.

Ex-DG d'un groupe aéronautique : c'est une affaire d'organisation et de qualité de collaborateurs... Il suffit d'avoir des collaborateurs fiables qui ont du jugement et, donc, la qualité de discrimination de l'information est une qualité vraiment fondamentale, et un dirigeant ne peut pas revérifier tout ce qui lui arrive. La question de la rigueur que vous imposez à vos collaborateurs, pour être absolument certain que l'information qui vous arrive n'a pas besoin d'être revérifié, et si, elle devait l'être, ça ne serait que pour la confirmer, ça, c'est un sujet important et c'est une question d'organisation, de discipline et, dans l'ensemble, ce n'est pas quelque chose de très difficile à faire, après tout, c'est un travail normal que l'on demande que l'on retrouve dans d'autres aspects.

DG d'une practice mondiale d'un cabinet d'avocats : j'explique le sujet en demandant la recherche, alors, évidemment, le talent du jeune avocat est important, parce que s'ils ne se posent pas les bonnes questions, au fur et à mesure de sa recherche, il peut passer complètement à côté d'un sujet ...

12.3.2 Le rôle mineur des filtres « bricolés »

A côté de ces collaborateurs directs, deux dirigeants soulignent le rôle du service de documentation de l'entreprise qui prépare une information prête à être appropriée.

Présidente de la filiale européenne d'un groupe pharmaceutique danois : il y a un service de documentation qui fait la synthèse. L'info extrêmement scientifique, je la vois pas (...) je lis l'abstract et la conclusion, dès fois, je vois l'abstract de l'abstractou l'abstract tout court, ça dépend de quoi.

DG d'une practice mondiale d'un cabinet d'avocats : nous, on a des moyens, au cabinet, de sélectionner l'information en fonction de nos spécialités

respectives, donc, on a une bibliothécaire, une documentaliste, qui sélectionne l'information chaque jour.

En revanche, trois dirigeants de notre échantillon affirment que les filtres qu'ils ont mis en place pour trier l'information relèvent du simple bon sens et d'une connaissance intuitive des dossiers ou de leurs clients.

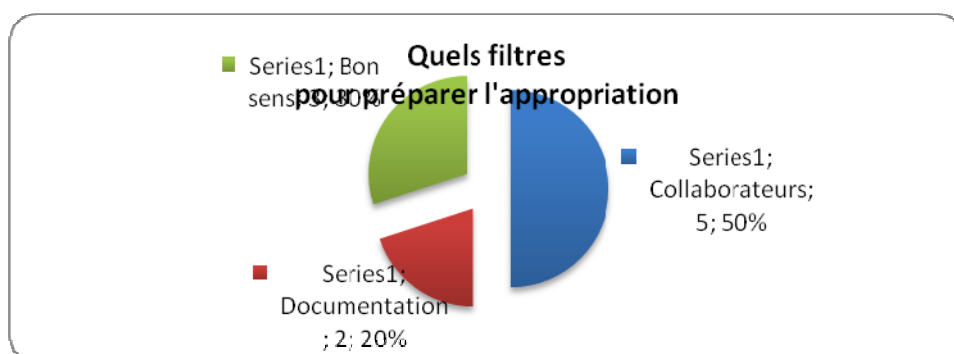
Président filiale française d'un groupe industriel allemand : si vous voulez, c'est quelque chose qui est un peu ingénieur, moi, vous savez, je me souviens toujours, du reste (...) c'est un peu comme à l'école, en physique, on faisait des calculs très compliqués, et, de temps en temps, on fait une erreur de 10 puissance six, c'est-à-dire d'un million, et alors, vous avez l'impression que tout est bien et c'est là que vous voyez les gens qui ont du bon sens, c'est-à-dire que, déjà, avant la fin du calcul, vous regardez, vous vous dites : est-ce que c'est vraiment dans les clous ? est-ce que c'est vraiment de l'ordre de grandeur ? (...) vous avez des gens qui sont hyper précis, qui vont faire 200 000 calculs (...) et vous, qui avez rien calculé, vous vous rendez compte et vous dites : votre truc, ça ne tient pas la route, et c'est un peu le même principe, si vous voulez, c'est-à-dire de bon sens.... (...) oui, voilà, je me rend compte des ordres de grandeur et puis, ensuite, s'il y a quelque chose de particulier, on va approfondir, et, dans ce cas-là, on va plutôt se doter peut-être d'un indicateur d'information qui est pertinent (...) dans un secteur que vous connaissez bien, il faut se forger une intime conviction, et puis, petit à petit, vous allez vous créer un vernis qui soit suffisant pour qu'il ne craquelle pas trop rapidement et que vous posez les bonnes questions ...

Vice-président d'un groupe médias : j'ai un tamis très fin pour les sujets pour lequel il faut qu'il y ait un tamis très fin, pour ne pas laisser échapper des bribes d'information et un tamis plus large pour les sujets qui ne le méritent pas (...) c'est l'un des grands exercices pour moi, par exemple, avec mes assistantes, pouvoir partager en un clin d'œil, en une intonation, le fait que le sujet sans priorités du lundi est devenu

totallement prioritaire le mardi (...) c'est l'actualité... C'est l'actualité du client qui prime, oui, oui...(...) De ce point de vue, j'aurais tendance à éliminer complètement les informations qui ne concourent pas à être directement utiles dans la fonction, donc, tu laisses de côté...

DG d'une practice mondiale d'un cabinet d'avocats : si vous avez un œil critique, si vous connaissez la jurisprudence, vous savez quels sont les failles, vous savez quels sont les points faibles, quels sont les risques au sein d'une entreprise, parce que vous vous savez, vous connaissez dans votre pratique, là vous allez détecter des choses que personne ne voit.

Figure 28 : Les collaborateurs sont les premiers filtres des dirigeants



Le dirigeant bénéficie, de filtres qui lui permettent de mieux s'approprier une information simplifiée à l'extrême. En effet, l'appropriation de cette information est facilitée, pour le dirigeant, par son caractère synthétique. Il est essentiel ici de souligner le rôle des collaborateurs proches du dirigeant qui réalisent des synthèses. Ces collaborateurs doivent être porteurs de certaines qualités personnelles leur permettant de détecter les informations que souhaite le dirigeant, ou celle qui feront sens dans son esprit. Il convient également de noter le rôle du simple « bon sens » dont doit être doté le dirigeant d'entreprise, afin de détecter dans la masse d'informations qu'il reçoit laquelle fait sens et laquelle est inutile ou fausse.

Conclusion du chapitre 12

Les dirigeants mettent en place un processus de tri des informations qui leur parviennent afin de faciliter leur appropriation. Ce processus rassemble trois étages. Successivement, les

informations sont d'abord triées par un système d'information « à leur main » permet, dans tous les cas, de mettre en valeur les points-clés de l'information afin de faciliter son appropriation. Dans un deuxième temps, la définition d'indicateurs par le dirigeant lui permet de préciser les informations qui doivent lui parvenir, afin d'éliminer les informations inutiles. Ce deuxième tri réduit encore le nombre des informations à s'approprier. Enfin, le dirigeant organise des filtres qui lui permettent de simplifier l'information à l'extrême. Ces filtres sont d'abord les proches collaborateurs du dirigeant qui lui préparent des synthèses des données reçues. Le caractère synthétique de ces notes facilite ainsi l'appropriation. Notons également le rôle du simple « bon sens » dont doit être doté le dirigeant d'entreprise, afin de détecter dans la masse d'informations qu'il reçoit laquelle fait sens et laquelle est inutile ou fausse. Nous verrons plus loin comment ce construit ce « bon sens » avec la formation, l'expérience et la création de concepts.

CHAPITRE 13

L'APPROPRIATION FORMALISÉE

Introduction

Le premier niveau d'appropriation que constituent les processus de tri ne permette au dirigeant que de faire sienne une information désincarnée, produite par l'organisation, une information essentiellement chiffrée. Une information certes indispensable mais qui reste très théorique, difficile à s'approprier.

Membre du comité exécutif d'un groupe du secteur de l'énergie : c'est que les reportings qui sont écrits, ils ne sont pas écrits avec un souhait d'appropriation, ils sont plus écrits soit secs comme des articles de journalistes économiques pour expliquer que la progression du chiffre d'affaires a été de 40 % etc. etc. etcd'accord OK, mais je sais compter ...je sais compter...

A ce point de notre raisonnement, la recherche menée auprès de notre échantillon de 21 dirigeants va nous permettre de préciser comment les dirigeants rendent cette information concrète, et, en la rendant concrète, plus proche de leur univers, la rendent plus aisée à s'approprier.

Nous allons mettre en valeur le glissement des fonctions de certains outils. De sources d'information, ils vont devenir sources d'appropriation. Ces outils sont d'abord collectifs : il s'agit des voyages et des réunions. Ils sont ensuite interpersonnels : il s'agit des rencontres en tête-à-tête avec un collaborateur et des relations qui se nouent à l'intérieur du binôme de direction, lorsqu'il existe.

13.1 L'APPROPRIATION EN GROUPE

13.1.1 Les voyages

Les dirigeants de notre échantillon voyagent beaucoup. Ils apprécient énormément ces déplacements qui leur permettent de rencontrer collaborateurs, clients, fournisseurs, experts de toutes origines.

13.1.1.1 Le rôle d'appropriation des voyages par la vérification

Les voyages apparaissent comme un élément essentiel de l'appropriation de l'information par les dirigeants d'entreprise. Plus précisément, les dirigeants de notre échantillon signalent qu'ils effectuent ces voyages pour différentes raisons. La première, et la plus importante, consiste à vérifier sur le terrain, par un contact direct avec la réalité, les données qu'ils ont reçues dans des tableaux chiffrés ou que leur ont fourni leurs collaborateurs. Ainsi, ils peuvent mieux s'approprier ces informations chiffrées.

Vice-président d'un groupe médias : les déplacements, qui sont faits par l'équipe de direction, permettent d'aller passer deux-trois jours dans un pays, et donc là, de faire la review plus complète des agences en se faisant présenter tous les dossiers par les équipes et pas par les patrons.

DG d'un groupe de restauration : ce qui est essentiel c'est de voir ce qui se passe sur le terrain (...) je suis arrivé tôt ce matin, je suis allé voir la personne qui s'occupe des arrivages de poissons, j'ai discuté un peu avec les directeurs etc (...) on est, je dirais, dans une validation opérationnelle, locale, terrain pour être sûr que ce que l'on ressent à travers ces indicateurs clés, c'est bien la réalité de ce qui se passe à la base de l'entreprise, et le constat est qu'il y a beaucoup de décalage !!

Président filiale française d'un groupe industriel allemand : effectivement, je suis plutôt un homme de terrain (...) donc, j'estime consacrer environ 30 % de mon temps à ses visites (...) les auditeurs, le contrôle de gestion me dressent un portrait idyllique de l'entreprise et me disent que tout va bien dans l'entreprise. Eh bien, je vérifie !

PDG de la filiale française d'un groupe de messagerie américain : rien ne vaut les échanges avec les gens du terrain qui confirment l'utilité des indicateurs ou, au contraire, peuvent attirer l'attention sur un décalage entre un indicateur et leurs besoins réels.

PDG d'un groupe BTP : j'étais vendredi matin sur la rénovation de la Tour Axa à la Défense, c'est un dossier que j'ai vu passer (...) pour moi cette visite c'est fondamental, parce que on a mis au point des méthodes tout a fait originales qui ne sont pas les mêmes que l'on a mis dans le dossier (...) donc je me suis rendu compte visuellement, j'ai parlé avec la maîtrise chantier, avec les chefs d'équipes que je vois pas beaucoup.

DG de la filiale française d'un groupe cimentier italien : je voyage essentiellement... Je dirais aux deux tiers pour voir des gens de l'interne et un tiers pour voir des clients et puis aussi des réunions de groupe... Oui, les voyages sont une source d'information (...) donc, on va essayer de mieux comprendre comment telle ou telle chose fonctionne comment... si ce que l'on a mis en place est efficace...

13.1.1.2 Le rôle d'appropriation des voyages par la concrétisation de données théoriques

Au-delà même de la vérification, de dirigeants insistent sur le fait que les voyages leur permettent de rendre plus concrètes les informations figurant dans les tableaux et les indicateurs qu'ils reçoivent. Ces voyages, ainsi, permettent de mieux s'approprier une information qu'ils jugent trop abstraite - car elle est représentée uniquement par des chiffres figurant dans des tableaux - ou trop subjective- parce qu'elle leur est fournie par des collaborateurs. Les voyages permettent ainsi de rendre plus objective une situation, qu'il s'agisse d'une situation technique, commerciale ou de ressources humaines, et donc de mieux se l'approprier.

Président d'une SSII : je pense que le contact direct avec les partenaires, les clients, les concurrents est très important parce que cela objectivise le rapport et la perception que l'on a des choses et des gens, sinon cela reste très abstrait.

Membre du comité exécutif d'un groupe de distribution : je recherche l'information plus en direct qui résulte, par exemple, des visites sur le terrain qui, pour moi, sont très importantes (...) j'étais dans un site logistique dans le sud de la France, un entrepôt... c'était extraordinairement intéressant de voir

comment concrètement, quotidiennement les collaborateurs travaillent, quelles sont leurs perceptions des politiques du groupe, de la stratégie du groupe (...) tu ne peux pas te satisfaire de la vision que te donne la coordination internationale du groupe.

PDG d'un groupe BTP : lorsque je vais sur un chantier, dans un pays, ils profitent souvent pour me faire rencontrer un de leurs clients avec qui ils sont en train de traiter ... non là, c'est du commercialo ...

Un dirigeant souligne que les voyages et les visites de terrain lui permettent de conserver un lien avec la réalité technique de son métier. Le voyage représente ainsi une sorte de session de formation continue lui permettant ainsi de mieux s'approprier les données techniques qui lui sont transmises par ses collaborateurs sous forme de notes décrivant les procédures techniques qui seront employées sur le terrain.

PDG d'un groupe BTP : j'essaie aussi d'aller sur les chantiers, ça aussi, c'est une source d'information ...vous sentez autre chose, vous avez d'autres informations (...) et puis, moi, j'ai besoin de maintenir ma vision technique (...) moi, j'adore, mais j'y vais aussi parce que c'est une information, c'est une mine d'informations techniques qui me permettra au prochain coup de mieux comprendre et de dire pas ci, pas ça (...) j'apprend toujours des trucs et, moi, ça me permet de réapprendre des choses (...) enfin, bon, ça permet de bien garder les reflexes et la barre.

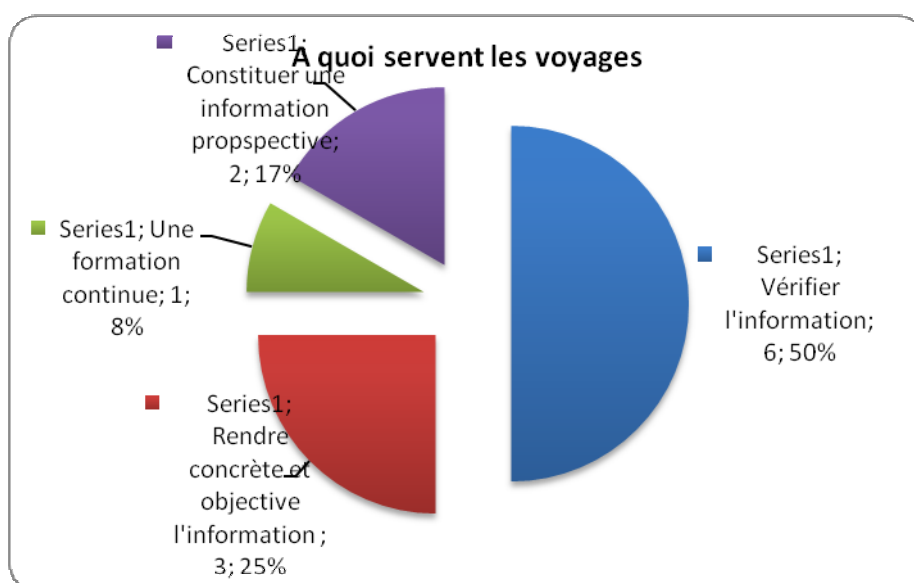
Enfin, deux dirigeants soulignent que les voyages permettent de construire une information pour la prospective.

PDG de la filiale européenne d'un groupe de conseil américain : je voyage beaucoup ... la première question que je pose à mes patrons de pays, c'est comment cela se passe, comment vont les boîtes (...) Comme cela on voit des micro-tendances...

Membre du comité exécutif d'un fabricant de matériel électrique : Chaque fois que je suis en déplacement quelque part, c'est d'avoir toujours une session de

travail avec tous types de salariés, pour justement avoir le maximum d'informations qui viennent de sources différentes (...) des visites de prestataires, de clients, de salons professionnels, des rencontres de consultants, de faiseurs d'opinion, des journalistes, des intellectuels, tout cela est une source d'enrichissement extrêmement utile qui permet de mettre en perspective certains sujets qui sont chauds actuellement là-bas et qui ne le sont pas ici, cela donne ainsi une vision prospective ...

Figure 29 : Les voyages servent au dirigeant à s'appropriier l'information



Dans le cadre du voyage, qu'il s'agisse d'un déplacement en France où l'étranger, le dirigeant s'approprie l'information, plus qu'il n'en acquiert. Le voyage lui permet de toucher du doigt les réalités de l'entreprise, de mettre du concret dans les rapports et les indicateurs dont il a pris connaissance dans son bureau. De rencontrer, également, ses collaborateurs de terrain avec lesquelles il peut partager l'information que, lui, a acquis au travers de rapport et de documents chiffrés, et l'information que, eux, recueillent dans leurs activités quotidiennes, au contact des salariés et des clients.

13.1.2 Les réunions

Les réunions sont un moment privilégié d'appropriation de l'information pour les dirigeants d'entreprise. Les dirigeants de notre échantillon confirment : il ne s'agit pas simplement

d'acquisition d'informations, même si cette étape du travail d'information est systématiquement présente. Dans ces réunions de direction générale, l'information est partagée entre les différents collaborateurs du dirigeant. Et appropriée par ce dernier.

13.1.2.1 La réunion, lieu central de l'appropriation pour le dirigeant

Ces réunions permettent au dirigeant de s'approprier des informations, qu'il s'agisse d'informations stratégiques ou d'informations plus opérationnelles, à l'aide de celles fournies par ses collaborateurs. Ces réunions sont aussi l'occasion d'aller plus loin, d'obtenir des informations supplémentaires sur un point qui peut s'avérer décisif, est d'obtenir le contexte des informations. Ainsi, à ce moment, le processus d'appropriation de l'information par le dirigeant semble franchir une étape.

Président d'une banque : l'information nécessaire pour la décision va résulter, le plus souvent, d'une transmission verbale de l'information, c'est-à-dire d'une réunion adaptée. C'est ce qui permet de se concentrer sur une analyse de l'information et pas seulement sur l'information. L'information est triée, par définition. Et donc, là, le problème est de rassembler tous les gens compétents, et pas plus que les gens compétents (...) pour éviter que, dans la réunion, il y ait quelqu'un qui sème le trouble parce que qu'il n'est pas compétent, donc, on ne met quelqu'un qui sème le trouble que si l'on a besoin de quelqu'un pour déstabiliser des gens qui sont trop facilement d'accord entre eux. Sinon, on rassemble des gens qui sont destinés à converger le plus vite possible.

PDG d'un groupe BTP : C'est pour vous dire que tous les hommes de l'entreprise interviennent à ce moment-là, que ce soit RH, financiers, parce que, à ce moment, parce que les clauses financières, les risques financiers, les coups de responsabilité juridiques, c'est un peu mélangé (...) moi, j'ai mes informations, si vous voulez, techniques, mon directeur juridique, mon directeur financier, mon secrétaire général me donnent un input technique.

DG de la filiale française d'un groupe de conseil américain : donc, si je prends l'exemple de la tendance économique, on en parle, on en parle sans arrêt parce que parce que chacun voit des clients différents etc. et on en parle pour

confronter ce que donne la tendance, pareil sur les fusions-acquisitions, pareil etc. (...) Un point est fait pour savoir ce qui se dit sur le marché sur un truc, et là, on passe un quart d'heure pour passer en revue ce que les uns et les autres entendent, ce qu'ils ont assimilé.

Président filiale française d'un groupe industriel allemand : Dans le comité exécutif, ce sont des discussions et, pour donner une chance de challenger, dans l'ordre du jour du comité exécutif, il y a un certain nombre de sujets, il y a des discussions, j'écoute les « pour », les « contre », des fois, il y a des nécessité d'approfondir.

DG d'un groupe de restauration : on est, dans ces réunions, soit quatre ou cinq, soit une quinzaine et, là, je dirais que ce sont tous les gens qui ont une action véritablement directe sur l'entreprise (...) et avec qui on peut avoir véritablement des échanges structurés (...) Chacun amène, au cours de ces comités, pour essayer de faire partager aux autres ce qui lui paraît essentiel de son analyse et de son activité et de le remettre en perspective par rapport à l'entreprise (...) donc, c'est vraiment redonner de la perspective à ce que l'on veut faire, et que les gens autour de la table puissent réagir à ces éléments et dire, par exemple : « attendez, on est en train de se fourvoyer ! ». Donc il y a les filtres, il y a le recul, il y a l'analyse, il y a l'analyse ! (...) Le système est collectif, et le partage de l'information est essentiel, pour aussi, je dirais, consolider un avis et valider une interprétation. Après, la décision, elle est seul.

DG de la filiale française d'un groupe cimentier italien : les réunions de comité de direction ... qui sont une source riche d'informations, qui sont un lieu d'échange d'informations, oui, et, éventuellement, un lieu de décision ... On est assez large (...) pour éviter que le comité de direction soit bouffé par des thèmes particuliers (...) Dans ces réunions, c'est : qu'est-ce qui se passe sur le marché ? Avancement de ce que l'on avait décidé avant, dans notre projet, et puis, quelles sont les priorités des deux à trois mois qui viennent.

PDG de la filiale européenne d'un groupe de conseil américain : les réunions sont importantes pour fixer mon information, très, très importantes et puis,

aussi, pour dire que l'information, il ne faut pas en tenir compte, en fait, parce que, en fait, c'est une étude-plaidoyer qui a été faite et, donc, c'est dans ces réunions que l'on arrive à avoir un peu de contexte sur l'information...

Membre du comité exécutif d'un fabricant de matériel électrique : la réunion, c'est une façon de donner du relief à l'information. On a d'ailleurs beaucoup de réunions sur les futurs produits, par exemple, le point sur l'innovation, sur ce qui va sortir demain, c'est de l'information, bien sûr, et on a beaucoup de réunions dans lesquels on doit participer pour être informé en permanence de ce qui se passe en interne. Cela veut dire qu'il y a une réunion de démarrage dans lequel on a fixé l'objectif, en tant que tel, les gens vont partir et ils vont échangé leur perception de l'enjeu et leur façon d'acquérir de l'information, chacun va agir de son côté et on va rédiger une synthèse dans laquelle l'information sera croisée, une synthèse qui sera soit suffisante, soit qui permettra de relancer la démarche.

Membre du comité exécutif d'un groupe de distribution : le président ou le directeur général recueille les points de vues auprès de ses collaborateurs directs sur des projets stratégiques ou bien les informe de ses décisions (...) Il est fait un point sur les sujets majeurs d'actualité de chacun (...) ce qui est très important parce que, précisément, le fait que chacun te disent : voilà les sujets clés en ce moment pour moi, cela va nourrir ta compréhension de l'entreprise, et là, pour le coup, c'est, à mon avis, tout à fait déterminant. Donc, je ne sous-estime pas l'intérêt des réunions de comité exécutif (...) Mais je trouve que le cheminement qui fabrique la décision, c'est l'information structurée.

Président d'un groupe d'intérim : dans le cadre d'un comité de direction, cela permet de partager toutes les informations pour éviter que l'on fonctionne en silos, alors, il y a un ordre du jour, donc on suit l'ordre du jour, il y a un point sur l'avancement des entreprises etc... et on partage de l'information et chacun traite l'information qui le concerne.

13.1.2.2 La réunion, lieu de benchmark, favorisant l'appropriation

Dans ce contexte, deux dirigeants de groupes internationaux évoquent l'intérêt des réunions au niveau « monde ». Celles-ci leur permettent de se comparer à d'autres divisions, qu'elles se situent dans d'autres pays ou dans d'autres secteurs, et, ainsi, de s'approprier des informations venant de domaines différents qu'ils pourront ensuite leur servir à piloter l'organisation dont ils ont la charge.

Président filiale française d'un groupe industriel allemand : Les réunions, au niveau du groupe, c'est aussi du benchmark. J'ai besoin de benchmark, c'est ce qui permet de voir si les décisions qui sont prises sont bonnes en les comparant à celle d'autres pays et d'autres segments de marché, donc, ça me convainc de voir que des gens font la même chose que vous d'une manière peut-être différente, mais, au fond, la même chose.

DG d'une practice mondiale d'un cabinet d'avocats : il s'agit plutôt d'information interne qui circule entre les patrons de pratiques, on a des réunions internationales, pour partager nos expériences, pour mettre au point des techniques d'approches harmonisées des clients, de service de clients, on se compare dans les différentes régions du cabinet, on voit cela dans des réunions-là, nous allons en avoir une à Orlando, dans 15 jours, de l'ensemble des associés du cabinet.

13.1.2.3 La réunion structurée favorise l'appropriation

Pour faciliter cette appropriation, les réunions sont, d'évidence, un moment de la journée du dirigeant extrêmement structuré. Le schéma essentiel d'une réunion est le suivant : présentation du point en discussion par un rapport préparatoire prononcé par un collaborateur, discussion générale, éventuellement décision, compte-rendu adressé à l'ensemble des participants à la réunion pour validation, indexation du compte rendu pour une prochaine réunion.

PDG d'un groupe BTP : les réunions, elles sont structurées, elles n'arrivent pas ... Ils arrivent avec un dossier qui est très structuré avec rappel de l'historique

(...) Le patron de l'entreprise qui vient présenter son dossier, il vient aussi avec son directeur juridique, il vient avec son secrétaire général, il vient avec son directeur technique, c'est des réunions qui se passent ... pour les grosses opérations elles se passent dans la salle du conseil.

DG de la filiale française d'un groupe de conseil américain : on travaille en sous-groupes, c'est organisé en ligne de business, donc, tout ce qui s'occupe d'un certain secteur etc. ... C'est plutôt des groupes de 10 à 15. C'est à l'occasion de réunions d'associés (...) Ça fait partie d'une réunion structurée, tous les associés qui suivent le secteur, je ne sais pas moi, chimie-pharmacie, au cours d'une réunion, ils vont faire forcément un point d'un quart d'heure sur ce qu'est la tendance du marché en ce moment (...) Globalement, tous les deux mois, il y aura une conférence à distance mondiale pour discuter de ce secteur-là (...) Donc, c'est déjà assez organisé (...) Il y a plein d'étages, en fait, dans le traitement de l'information.

Président filiale française d'un groupe industriel allemand : il y a un ordre du jour, un certain nombre de sujets (...) Si ça nécessite d'approfondir, dans ce cas-là, on va approfondir et on va chercher les informations nécessaires supplémentaires dont on a besoin.

DG d'un groupe de restauration : avec une équipe de direction, on débat de tous les enjeux stratégiques de l'entreprise, donc c'est un petit noyau (...) quatre ou cinq personnes-clés, qui sont les patrons des grandes parties opérationnelles, le directeur financier, donc, des gens qui connaissent bien l'entreprise, qui ont bien compris le mécanisme de création de valeur de l'entreprise (...) on s'approprie l'information et, après, on la rediffuse (...) à un comité plus opérationnel,

Président d'une SSII : eh bien, le nombre de personnes avec qui je travaille, je les compte sur les doigts d'une main, directement, c'est pas plus de cinq personnes, ceux-là, je les vois, ils viennent me voir (...) J'ai plusieurs réunions par semaine (...) j'aime mieux plutôt des réunions formalisées ... moi, j'aime bien des réunions où il y a plusieurs personnes en général, c'est des réunions

avec un thème, c'est très organisé, avec ... il y a une présentation, un compte-rendu, une action (...) C'est puissamment incitatif à faire, on ne peut pas chercher à se défausser, cela arrive, à un moment ou un autre, on s'en souviendra, pas la peine de cacher sous le tapis...

PDG organisme de formation : tout cela, c'est tracé sous forme de compte rendu. Systématiquement, à la réunion suivante, je reprend le compte-rendu précédent, donc, j'ai un système qui permet ... on voit apparaître d'autres problématiques, on prend un certain nombre de décisions. Tout cela, c'est tracé dans un outil de reporting et, à chaque fois que le problème est réglé, il disparaît.

DG de la filiale française d'un groupe cimentier italien : c'est préparé, il y a un ordre du jour, il y a un compte-rendu, après, en général, je laisse l'un de mes collaborateurs animer cela.

Dans certaines de ces réunions, notamment dans des réunions de dirigeants au niveau monde, l'appropriation l'information est facilitée par la présence de consultants spécialement mandatés pour *challenge* les dirigeants.

DG d'une practice mondiale d'un cabinet d'avocats : il y a des informations qui remontent, là, justement, dans les réunions internationales d'associés (...) il y a un débat, il y a des questions, oui, souvent. Un patron de la firme explique alors les tendances, et puis, après, nous sommes alors aidé par des consultants, donc, on a, de temps en temps, recours à des consultants qui nous aident à prendre du recul, qui expliquent comment ils voient les choses, comment on devrait se positionner, d'après eux

Un seul dirigeant a évoqué la tenue de réunions informelles, traitant d'informations, elles aussi informelles. La rencontre se déroule alors dans un cadre moins formel que celui d'une réunion programmée.

Président filiale française d'un groupe industriel allemand : je m'intéresse aussi à l'informel, du reste on organise l'informel, mais, dans ces cas, là aussi, on

peut faire de manière formelle. On va déjeuner ensemble, par exemple, après un comité exécutif, on essaye de déjeuner ensemble à l'issue, et on discute.

La réunion, qui pouvait sembler être un moment d'acquisition de l'information, est, dans les faits, un réel temps d'appropriation de l'information pour le dirigeant d'entreprise. La forte structuration des réunions vise à faciliter l'appropriation de l'information par le dirigeant. La réunion débute par un exposé, suit une phase de débat, puis un point final est donné par le dirigeant ou par l'animateur de cette réunion. Dans ce cadre, le dirigeant peut écouter les avis de ses collaborateurs et ainsi accumuler des détails sur une information, ou prendre connaissance de différents points de vue.

13.1.3 Le rôle critiqué des *slides*

Les dirigeants d'entreprise s'approprient l'information au cours de réunions dans lesquelles sont systématiquement utilisées des *slides* (transparents). Cette méthode, importée des cabinets de consulting américains, dans les années 80, est vertement critiquée par les dirigeants de notre échantillon. **Nous tenons à souligner nous que les trois dirigeants qui se sont exprimés l'on fait totalement spontanément.** Aucune question sur le rôle des *slides* ne figurait pas dans notre questionnaire.

13.1.3.1 Les *slides* gênent l'appropriation de l'information par les dirigeants

Les dirigeants soulignent que la masse de diapositives diffusées au cours d'une réunion les empêche de s'approprier l'information.

PDG d'une compagnie d'assurance : la maladie d'aujourd'hui, c'est la profusion de *slides*, comme on appelle cela, et j'ai été à la fois admiratif sur la capacité à produire de l'information ou du document contenant de l'information et peu impressionné par, au total, la somme d'information qui est suffisante, qui est mise en évidence et qui va permettre de prendre la décision. Quand vous êtes pas attentifs, c'est au milieu de cette somme d'informations, mais terrible, qui peut prendre 40 pages que vous trouvez ... que on vous laisse trouver les éléments de d'une décision qui pourrait être différente de celle qui vous est préconisée au terme de 40 pages de

présentation. C'est rare que l'on vous présente une alternative, c'est-à-dire deux solutions, deux possibilités, l'une qui est préconisée, l'autre qui n'est pas préconisée (...) alors que vous, vous voyez que il y a peut-être d'autres solutions (...) le risque, il est qu'on laisse ... euh ... d'une façon la technique l'emporter sur tout le reste (...) parce que c'est présenté d'une façon tellement compliquée, tellement spécifique, tellement chiffrée par le spécialiste du moment (...) que cela revient à accepter qu'on prenne une décision qui ne soit pas justifiée parce que on a pas compris (...) c'est épuisant de regarder 40 *slides* (...) ce qui est épuisant, c'est qu'il faut aller chercher, au travers de la profusion d'information qui vous est donnée, l'information significative qui atteste que la solution qui vous est présentée est la bonne (...) le spécialiste vous éclaire tout le temps et, à la limite, si je caricature, vous aveugle tellement de son éclairage puissant que vous êtes alors comme la mouche qui est fasciné par la lumière et ne peut agir.

Membre du comité exécutif d'un groupe de distribution : je finis vraiment par me demander si l'obsession du PowerPoint, qui assaille toutes les entreprises structurées en France et dans le monde, n'est pas en train de tuer la réalité de l'information (...) je ne dis pas : non au PowerPoint, je dit, en revanche : non au PowerPoint permanent, à la réunion qui ne peut pas se faire sans PowerPoint et au PowerPoint de 50 pages ultra-indigeste qui, du coup, devient privatif de l'échange.

Membre du comité exécutif d'un groupe du secteur de l'énergie : le problème du PowerPoint, c'est que ce qui est important n'est pas écrit ... toujours ... C'est très rare que les choses importantes soient écrites ... En général, tu prends un PowerPoint et tu le regardes en creux... Les vrais sujets sont ce qui n'est pas écrit... Deuxième sujet, il y a très peu de personnes qui, quand elles présentent un PowerPoint, le présentent sans lire ce qui est écrit donc ce qui est écrit est terrifiant de stupidité !!!

13.1.3.2 Les dirigeants ne parviennent pas à imposer des règles de diffusion des *slides*

Sur les trois dirigeants qui ont évoqué cette question spontanément, deux tentent de réagir et d'imposer des règles de rédaction des présentations qui sont diffusées. Il semblerait qu'ils ne parviennent pas à leur fin.

Membre du comité exécutif d'un groupe du secteur de l'énergie : je fais refaire l'étude. Il n'y a pas de dossier d'étude qui n'a pas 6 ou 7 ou 8 versions, jusqu'à ce que j'arrive là où j'ai envie d'arriver ...

PDG d'une compagnie d'assurance : Comment on s'y prend pour échapper ? il y a d'abord, d'une façon très concrète ... moi j'avais demandé à ce qu'il y ait trois slides pour présenter un sujet, bon, et que il y ait un transparent qui présente le contexte et un transparent qui présente ce que l'on doit surtout pas faire et ce que l'on doit surtout éviter dans la problématique qui nous est présentée et le troisième transparent qui présente les solutions qui nous sont proposées. On n'y arrive pas !!!

Il a été particulièrement instructif d'observer la réaction des dirigeants lorsqu'ils ont évoqué les *slides*, les transparents, support systématique à toute réunion. Dans la plupart des cas, ce fut un déluge de critiques de la part des dirigeants de notre échantillon. Visiblement, cette technique des transparents, destinée, à l'origine, à faciliter l'appropriation de l'information par les participants à une réunion, ne remplit pas son objectif auprès des dirigeants d'entreprise.

13.2 L'APPROPRIATION EN DUOS

L'appropriation de l'information s'effectue aussi par le dirigeant au cours de rencontres avec un de ses collaborateurs, qu'il s'agisse d'un cadre, avec qui le dirigeant va déployer des techniques d'appropriation particulières, ou qu'il s'agisse d'un proche, avec qui il forme un binôme.

13.2.1 L'appropriation en tête-à-tête

Le dirigeant se retrouve quotidiennement dans une situation particulière d'appropriation où il doit arracher littéralement l'information à ses collaborateurs, leur ôter la moindre parcelle des données ainsi que les tenants et les aboutissants d'un dossier, pour faire sienne l'information. Cette méthode d'appropriation consiste à *challenger* les collaborateurs par des questions afin de relever les points faibles de leurs raisonnements. Les informations accumulées par le dirigeant lui permettent de disposer d'une masse d'informations, souvent différentes de celles que possèdent leurs collaborateurs, afin de vérifier les informations qui lui sont transmises et, surtout, de pouvoir *challenger* ses collaborateurs afin de s'approprier l'information.

Cette méthode du *challenge* semble aller jusqu'à la déstabilisation des collaborateurs pour les faire sortir d'eux-mêmes au sens propre du terme. Car, en effet, les dirigeants l'affirment : l'appropriation de l'information, ce n'est pas simplement reprendre les idées de leurs collaborateurs. En fait, tout le travail d'appropriation de l'information du dirigeant consiste à échapper à l'emprise de ses collaborateurs.

PDG d'une compagnie d'assurance : il faut que vous arriviez à retrouver votre liberté de jugement, susciter l'interrogation de vos collaborateurs. Quand on vous donne un dossier de 400 pages, un dirigeant n'a pas le temps de le lire, alors il arrive qu'il écoute ses collaborateurs et il prend la décision qu'on lui demande de prendre, elle est peut-être ... elle est souvent correcte car le dirigeant a souvent, et tout le temps, des collaborateurs compétents, et c'est souvent la bonne décision à ce moment-là ... Mais on se demande à quoi sert le dirigeant ...

PDG d'un groupe BTP : j'essaye autant que faire ce peut d'essayer de programmer des points réguliers avec mes collaborateurs directs. Et donc, effectivement, c'est vrai que les points réguliers en *face to face* avec le patron d'entreprise ou le patron de la filière fonctionnelle, type le patron juridique, patron financier, c'est des points qui me permettent d'être informé au fil de l'eau sur le déroulement des affaires commerciales (...) il me dira où en sont les affaires qui me permette moi de déjà lui dire : attends, cette affaire dans tel

pays, bon, hein ! (...) Alors, ils ont un ordre du jour et ils présentent. Il y a peut être des questions à poser ...

Président filiale française d'un groupe industriel allemand : je ne souhaite pas que les gens viennent avec des informations qui me poussent à décider. C'est moi qui, à travers mes questions, va me forger une opinion et va décider. C'est moi qui à travers mes questions aussi va devoir ... va pousser les gens à aller un peu plus dans le détail. Je demande que lors des présentation par mes collaborateurs qu'on ne me présente qu'un ou deux éléments, attirer mon attention sur deux ou trois points-clé et, après, je pose des questions, si ce n'est pas compris. Cela permet de garder mon autonomie par rapport à ce que me disent mes collaborateurs et de me focaliser sur l'essentiel.

Présidente de la filiale européenne d'un groupe pharmaceutique danois : je ne suis pas payée pour retranscrire les idées de mes collaborateurs. Je passe ma vie à dire à mes collaborateurs qu'ils ont tort ou qu'ils ont raison et à les pousser plus loin ... J'ai un directeur marketing, qui est un mec absolument génial et qui est un jeune qui va avoir une belle carrière. Hier, je lui ai dit : mon cher Nicolas, je suis pas d'accord, vous avez les pieds en dedans sur tel sujet. Je le pousse. Il a pas aimé, puis, au bout d'un quart d'heure, il a dit : vous avez sûrement raison, discutons. Moi, je suis pas là, je suis pas là pour ... gérer une boîte, c'est pas uniquement prendre les idées de ses collaborateurs.

DG de la filiale française d'un groupe cimentier italien : le rôle du patron, c'est un peu de challenger ses équipes en disant : tiens, tel truc, danger ! Mais, en principe l'information vient de ses collaborateurs dans les différents domaines, donc quand cela arrive au niveau du dirigeant... Le dirigeant a quand même ses propres sources et il peut les confronter avec celles de ses collaborateurs (...) Car le danger de tout cela, c'est d'avoir des équipes qui sont un peu ... qui se complaisent dans leur zone de confort (...) la méthode que j'emploie, c'est d'abord de les challenger directement et, si cela ne marche pas, je challenge en dessous de lui pour essayer de le provoquer et de le déstabiliser un petit peu.

PDG organisme de formation : Moi, j'ai une méthode qui consiste ... comment dire ... euh ... euh ... à ... Je cherche la bonne expression ... à interpeller finalement les gens et à les acculer pour voir jusqu'à quant ils vont résister sur leurs projets, je vais avoir une attitude un peu destructrice. (...) je trouve qu'en les acculant finalement, leur capacité d'argumenter est un élément important. S'il y a des gens qui se mettent tout de suite en position de recul, de fuite ou je ne sais pas quoi, je me dis que leur projet, ils ne sont pas les premiers à y croire en ce projet-là, alors que, si je me trouve en face d'une opposition, cela permet de rentrer dans une dialectique qui peut devenir constructive (...) c'est un modèle éducatif. J'ai toujours été habitué à cela (...) Je sens que lorsque un collaborateur propose des choses, elles sont structurées et argumentées. Il va pouvoir répondre à tout type de questions (...) je me disais : ça, c'est sécurisé. Si, à un moment donné, je sens un point de faiblesse, je leur poserai une question mais j'avais tellement acquis la certitude que c'était sécurisé que là, au contraire, je suis parti sur un petit peu l'inverse, c'est-à-dire que, au lieu de rester sur un des aspects factuels, je suis parti sur des aspects plus prospectifs (...) Ils sont un peu surpris ...

En revanche, ces tête-à-tête permettent également au dirigeant d'être challengé.

Membre du comité exécutif d'un groupe de distribution : il faut absolument susciter la confiance, donc susciter l'envie de te donner de l'information et après il faut écouter ... écoute flottante ... Poser, bien sûr, des questions qui relancent, mais il faut écouter ...

Membre du comité exécutif d'un fabricant de matériel électrique : on a tendance à écarter ce qui en général nous dérange, c'est pour ça qu'il faut aussi s'entourer de gens qui ne pensent pas comme vous, c'est quand même un signe de santé mentale d'avoir des gens qui disent non ... qui disent : c'est pas vrai ...

Dans toute situation de rapport avec un de ses collaborateurs, dans le tête-à-tête, le dirigeant arrache littéralement l'information du cerveau de son interlocuteur. Il l'arrache pour se l'approprier. Les dirigeants décrivent ce moment comme s'ils « challengeaient » leur

collaborateur. Il s'agit de les pousser dans leurs retranchements pour qu'ils délivrent le fond de leur pensée. Ainsi, l'information délivrée révèle tout son mystère, toutes ses facettes, et donc peut-être appropriée par le dirigeant.

13.2.2 Le rôle du binôme

La question de l'appropriation à travers une relation bilatérale entre le dirigeant et une personnalité très proche se pose, tant la discussion semble permettre de plus facilement faire sienne une donnée. L'appropriation de l'information en duo est facilitée par la proximité physique des deux dirigeants. Ils sont souvent installés dans des bureaux contigus, partagent des « délibérations » quotidiennes d'appropriation de l'information. Ce binôme peut prendre plusieurs formes.

Certaines entreprises ont été dirigées par des « couples », comme le groupe Accor créé et dirigé par Dubrulle et Pélisson). Nous nous trouvons alors dans le cadre d'une relation quasi-égalitaire entre les deux hommes.

Mais ce duo peut prendre également une forme plus « inégalitaire ». L'un des deux membres du « couple » est dominant et choisit l'autre, qui devient une sorte de numéro un bis. Cette relation en binôme a été institutionnalisée dans la plupart des entreprises occidentales par la séparation de la fonction de direction en deux postes : celui de Président et celui de Directeur général ou *Chief executive officer* (CEO).

Troisième situation, le dirigeant se choisit un « directeur de cabinet » - s'il n'en a pas le titre, souvent jugé trop administratif, il en occupe la fonction : c'est-à-dire un point d'entrée obligatoire aux dirigeants et le point de destination de toutes les notes et autres informations en provenance de l'organisation, de la plupart des clients et de la quasi-totalité des fournisseurs. Le « directeur de cabinet » trie la masse d'informations, la réduit en matériel assimilable par le dirigeant, la lui présente en quelques mots, est en quelque sorte le lui « mâche » le travail est ainsi préparé l'ingestion de l'information et donc son appropriation.

13.2.2.1 Peu de dirigeants sont concernés

Nous avons ainsi posé cette question d'une relation duale à notre échantillon de 22 dirigeants de premier rang. 10 d'entre eux y ont répondu. 12 ont éludé la question sous différentes formes et n'ont pas souhaité y revenir. Il y a eu quatre réponses négatives, franches et nettes.

Président d'une banque : pas du tout, pas du tout, jamais, jamais.

DG d'une practice mondiale d'un cabinet d'avocats : non, moi, c'est plutôt par réseau.

Membre du comité exécutif d'un groupe de distribution : dans ma vie professionnelle, je n'ai jamais eu ni Père Goriot ni abbé Grégoire, ni ce que tu veux. Je n'aime pas cela parce que je ne peux pas exclure l'idée selon laquelle, y compris les plus proches, défendent une vision ou une thèse. Et donc, j'ai besoin (...) de ma liberté de penser, de forger des convictions totalement libres, éclairées, je ne le sais pas, mais libre en tout cas, et cela c'est un travail personnel, c'est nécessairement un travail personnel.

DG d'un Centre hospitalier-universitaire : je ne partage pas systématiquement avec un collaborateur. Quand je suis sur un thème particulier et qu'il y a des informations dont j'estime qu'elles sont partageables, oui, je les partage, je les teste, je vois comment cela réagit, mais je ne suis pas en duplication systématique avec un collaborateur.

La question du duo se pose à certains dirigeants qui se demandent s'ils ne vont pas l'appliquer dans leur situation de dirigeants d'entreprise.

Président d'une SSII : ce quelqu'un pour faire ce à quoi vous pensez, je suis en train d'y réfléchir, parce que je fais beaucoup de choses... il faudrait un point de réception de toutes les infos, quelqu'un à qui je pourrais parler facilement pendant 1 heure-1 heure 30, qui pourrait m'appeler n'importe quand c'est utile et important, qui pourrait juger de l'importance des choses... C'est utile... J'ai des bonnes collaboratrices qui ont le sens de l'opportunité... C'est important...

Trois dirigeants envisagent la relation du duo comme celle avec un mentor. Un l'a introduit dans son entreprise et affirme clairement utiliser.

Président d'un groupe d'intérim : il y a une personne qui est un consultant extérieur qui nous accompagne depuis toujours, avec lequel on a un contrat d'accompagnement de la direction générale, qui par ses responsabilités historiques connaît bien les métiers qui sont les nôtres et qui, parce qu'il nous accompagne depuis longtemps, connaît bien nos entreprises. Mais l'avantage c'est que, comme il n'y est pas, il nous apporte son regard (...) C'est une personne qui a une certaine liberté de ton, si vous voulez, et qui est là pour nous aider à construire.

Deux autres dirigeants considèrent spontanément le duo comme une rencontre avec un mentor.

Président filiale française d'un groupe industriel allemand : non, je n'ai pas une personne dédiée avec qui je peux échanger et je n'ai pas de coaches à titre personnel parce que c'est comme ça... parce que les patrons peuvent se sentir seuls, et parce qu'il faut l'assumer...

Membre du comité exécutif d'un groupe du secteur de l'énergie : je n'ai pas de mentor, mais ce sont des gens que je n'hésiterai jamais à appeler (...) j'interroge qui je veux mais je ne veux surtout pas qu'il y ait de filtres ... je ne veux pas lui reporter cette charge ... Parce que cela peut être cela aussi ... Parce que après on peut dire mais tu m'avais dit qu'il fallait faire cela !

Dans notre échantillon de 22 dirigeants, seuls quatre ont déclaré travailler en duo, et, plus, ont expliqué comment ils ont formé ce duo et quels avantages ils en tiraient.

13.2.2.2 Peu de dirigeants s'approprient l'information avec un alter-ego

Un seul dirigeant de notre échantillon s'est choisi un « numéro un bis »

DG d'une banque : oui, oui, absolument, j'ai toujours beaucoup apprécié. C'est pour cela que j'ai essayé tout de suite avec Michel ³¹ que se serait mon alter ego, parce que je trouve que c'est un mode de fonctionnement qui est ... enfin moi qui me convient bien. ... j'aime bien avoir un dialogue pour savoir ... pour pas décider tout seul. Si je pense quelque chose et si Michel pense la même chose, déjà il y a pas mal de chance que l'on ait raison. S'il est pas d'accord, cela m'interpelle beaucoup et c'est un mode de fonctionnement que j'avais eu dans mes postes précédents que j'ai toujours trouvé utile voilà donc j'ai voulu le dupliquer mais c'est vrai que je n'ai jamais eu un adjoint d'une telle qualité, et voilà, c'est de la chance (...) oui, si vous voulez, ce qui m'est arrivé dans ma carrière, c'est que j'ai souvent été nommé à des postes qui étaient des changements. Quant j'ai été nommé directeur de l'immobilier, je ne connaissais strictement rien à l'immobilier. Et j'avais un adjoint qui lui faisait de l'immobilier depuis 30 ans. Et puis après j'ai été nommé directeur du back office. Je ne savais pas du tout ce qu'était le back office. J'avais un adjoint, lui, qui faisait cela depuis 25 ans. J'ai donc senti que c'était absolument indispensable. Voilà. Donc, c'a m'a été très, très utile, très souvent et je trouve que c'est un mode de fonctionnement ...qui permet d'apporter quelque chose de nouveau. Donc, de la même façon... Quant on fait une carrière où l'on change et que l'on fait des choses de nouveau, il y a intérêt qu'en dessous, il y ait des gens qui assurent. Donc, le réseau, je l'ai découvert quand j'étais très jeune, mais je suis resté 17 ans loin de lui, donc évidemment, j'étais à la Société générale, donc je savais ce qui se passait, mais dans les profondeurs je savais pas.

Le choix de ce numéro un bis ne se fait pas par hasard.

DG d'une banque : Non, je n'ai jamais travaillé avec lui, mais je le connais depuis ... je n'avais jamais travaillé avec lui avant, mais je le connais depuis trente ans, donc, je connais toutes ses qualités depuis très longtemps et mon premier acte en arrivant comme responsable de la banque de détail, ça a été de lui dire que la banque de détail, c'était deux hommes et que la parole de l'un des deux engageait la direction de façon irrémédiable. Voilà. Je ne reviens

³¹ Le directeur délégué.

jamais sur ce qu'il a dit. Il ne revient jamais sur ce que j'ai dit. C'est une règle de base et on fonctionne comme cela et donc lui prend des décisions, s'il sait qu'il doit m'en parler, il m'en parle, mais voilà, s'il prend une décision, c'est point, terminé, c'est notre décision. Et si vous voulez, moi, j'ai une carrière où j'ai fait pas mal de chose. J'ai commencé à la banque de détail, je suis passé à la banque d'investissement, l'immobilier etc, j'ai été directeur financier, directeur du back office, j'ai fait pas mal de choses, lui a toujours été banque de détail, donc il connaît tout par cœur (...) Donc il a une connaissance encyclopédique. Un jour je lui ai demandé combien de personne il pensait connaître, enfin connaître : la biographie, l'âge, les différents postes de la carrière, la situation familiale, un jugement pertinent sur sa femme, savoir ce que font les enfants du collaborateur en question, il en connaît 2000 (...) Il a une mémoire encyclopédique et comme cela fait plus de 40 ans, 42 ou 43 ... un jour ou l'autre il nous quittera.

L'alter ego joue un rôle essentiel dans l'appropriation de l'information du dirigeant. Tout d'abord, parce qu'il y a un certain partage des rôles entre le dirigeant et son alter ego.

DG d'une banque : on a besoin de connaître le moral des troupes, du réseau, des clients, là, il faut appeler les gens qui font ça et qui vous donnent le retour (...) j'ai un adjoint, un directeur délégué, c'est un personnage très important pour moi, je le dis de lui et il le reconnaît, c'est le père du régiment, c'est-à-dire, moi, je suis le patron, les gens m'aiment bien, mais je ... mais il faut le reconnaître, ils ont un peu peur de moi, enfin, j'espère qu'ils m'aiment bien, enfin, et Michel, qui est mon adjoint, est le consolateur, le père du régiment, donc les hommes qui ont un truc à dire, ils ne me le disent pas en direct, mais ils vont le dire à Michel, puis Michel me le dit.

A côté, l'alter ego joue un rôle plus technique, de croisement des informations.

DG d'une banque : voilà, c'est quelque chose qui m'étonne, c'est un dysfonctionnement que l'on me révèle qui n'était peut être pas monté jusqu'à moi etc, alors ce qu'il faut dire aussi, pendant que je fait mes 25 à 30 visites par an, Michel fait la même chose (...) puis, on revient, puis, on se fait un compte-

rendu, puis, on trouve en même temps qu'il y a un truc qui va pas, qui nous avait étonné tous les deux (...) on avait un sujet sur les prêts immobiliers (...) tous les deux, on avait constaté que le réseau ne s'intéressait plus assez aux prêts immobiliers, alors on s'est dit qu'il y avait un problème, alors, on s'est dit : vite, il faut relancer toute la machine, alors, on a relancé activement, parce qu'on avait eu la même constatation tous les deux, alors on s'est dit que c'était grave, faut faire quelque chose, voilà, donc c'est aussi comme cela que l'on avance.

Les relations entre le dirigeant et son alter ego sont construites sous le signe de l'informel.

DG d'une banque : une de mes façons de traiter l'information, c'est avec lui, il est dans le bureau d'à côté et donc on se voit en permanence. On partage le même secrétariat. Donc, voilà on est tout le temps en symbiose, en discussion permanente, on a pas de truc formalisé on est ...

Dans une démarche inverse, l'un des dirigeants de notre échantillon a été choisi par le passé comme un « un bis ».

Ex-DG d'un groupe aéronautique : c'est un paquet assez confus et en même temps vous avez besoin de quelqu'un dans le jugement duquel vous avez confiance, dans l'information globale duquel vous avez confiance et qui est suffisamment différent de vous pour faire en sorte que vous gardez toujours... C'est-à-dire que vous ne regardez pas que d'un seul œil, déjà, cela, cela vous évite un paquet de bêtises, c'est-à-dire que vous avez d'autres informations, d'autres regards, voire d'autres personnes et c'est assez important d'avoir ce double regard, je dirais sans réfléchir ...

Il s'agit ici de confiance intellectuelle, qui touche les capacités d'appropriation de l'information des deux individus qui se partagent le pouvoir. Mais cela va plus loin.

Ex-DG d'un groupe aéronautique : c'est-à-dire que c'est assez compliqué d'avoir une relation de complète confiance et de la limiter à un seul domaine, donc d'avoir 345 personnes de confiance, selon les sujets, c'est vraiment

quelque chose de très, très difficile parce que la confiance ne se partage pas (...) Moi, je vois, avec N.³² une relation assez symbiotique, parce qu'on était extrêmement différents.

Pour d'autres sujets, cela signifie que la présence des deux personnes sont nécessaires pour que l'appropriation de l'information suive son cours et parvienne à son objectif.

Ex-DG d'un groupe aéronautique : comme on se faisait vraiment tout à fait confiance, on pouvait parler de tout, parce que, y compris du point de vue psychologique et nerveux, il y a des moments, ça fait du bien de prendre un quart d'heure, et puis de voir l'autre et de lui dire « attend, là »... Et même si ce n'est que ça, c'est important, parce que vous savez, parce que à défaut de nous apporter quelque chose sur le fond, la personne en face comprend vraiment ce que vous ce dont vous lui parlez, parce qu'elle est complètement dedans.

13.2.2.1 Certains emploient un « directeur de cabinet » pour les aider à s'approprier l'information.

D'autres dirigeants emploient un collaborateur jouant le rôle de « directeur de cabinet ». Trois dirigeants pratiquent le duo sous la forme d'une relation étroite avec un « directeur de cabinet ». La personne chargée d'occuper cette fonction est d'abord quelqu'un de jeune.

DG d'une banque : ah oui !! ca doit être jeune pour ce poste. Il est jeune il a pas 40 ans voilà ! Il va pas tarder à les avoir.

PDG d'une compagnie d'assurance : c'est un jeune, il a 40 ans, et d'ailleurs y va changer de job dans pas longtemps.

C'est ensuite quelqu'un qui a fait de brillantes études.

PDG de la filiale européenne d'un groupe de conseil américain : Ce sont des gens qui ont fait de bonnes études qui ont fait HEC qui ont un bon profil qui sont curieux.

³² Le PDG avec qui le duo a été constitué.

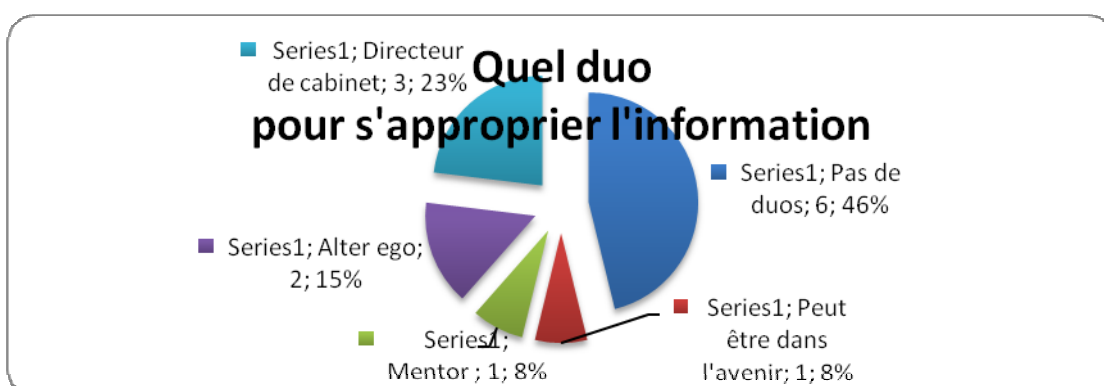
Le rôle de ce « directeur de cabinet » est d'abord de préparer l'appropriation de l'information par le dirigeant en traitant les flux d'informations considérables qui arrivent constamment au sommet de l'organisation.

DG d'une banque : j'ai aussi un collaborateur qui joue un rôle un peu particulier, il a des responsabilités, il a un vrai métier mais ... euh ... il est à quart temps directeur de cabinet, c'est-à-dire il m'aide à réfléchir sur un certain nombre de dossiers et puis il m'aide aussi (...) c'est quelqu'un qui lit les mails que je reçois, qui voit si les mails sont intéressants ou pas, quoi, un directeur de cabinet, quoi, qui peut me préparer des notes, qui peut éventuellement me préparer des discours, des interventions que je dois faire, qui peut, je dirai, presque pas parler en mon nom, parce que c'est pas tout à fait ça, mais au moins préparer ma parole

PDG d'une compagnie d'assurance : je n'ai pas de chef de cabinet, je laisse ça à l'administration, mais c'est un collaborateur qui prend en charge effectivement de gérer et d'organiser l'agenda des sujets, de faire le compte rendu des sujets qui ont été présentés, de relever la prise de décision et de vérifier que la décision a bien été appliquée, est prise.

PDG de la filiale européenne d'un groupe de conseil américain : oui, moi, je m'en sers et je lui dis : tiens, Claire... Elle s'appelle Claire... écoute, essaie de me trouver des informations sur ce truc-là, parce que je ne comprends pas trop ce qui se dit...

Figure 30 : Les dirigeants partagent rarement l'appropriation avec un alter ego



Au-delà des ressemblances, ce mini-échantillon de dirigeants pratiquant l'appropriation en binôme sous différentes formes souligne une divergence fondamentale. Autant l'appropriation en duos semble porter de fortes potentialités d'une appropriation efficace, dans la mesure où elle permet de démultiplier les possibilités de croisement d'information. Autant, le rôle du « directeur de cabinet » se rapproche plus de celui d'un collaborateur de confiance et renvoie plutôt à la procédure développée précédemment du tête-à-tête. En tout cas, aucun des dirigeants concernés par le duo sous la forme de « directeur de cabinet » ne parlent de symbiose. La relation semble moins forte, l'appropriation de l'information apparaît moins efficace.

Conclusion du chapitre 13

L'appropriation formalisée de l'information permet, une fois les procédures de tri effectuées, de procéder à une autre étape de l'appropriation de l'information. Nous avons vu que, d'une part, certains outils qui pouvaient sembler permettre l'acquisition de l'information, comme les voyages et les réunions, permettent en fait au dirigeant de s'appropriier l'information. Le voyage permet de mettre du concret dans les rapports et les indicateurs dont il a pris connaissance dans son bureau. La forte structuration des réunions vise à permettre au dirigeant d'accumuler des détails sur une information, de prendre connaissance de différents points de vue, et ainsi de faciliter l'appropriation de l'information.

L'appropriation se déroule également lors de tête-à-tête du dirigeant avec ses collaborateurs. Les informations accumulées précédemment par le dirigeant lui permettent de disposer d'une masse d'informations, souvent différentes de celles que possèdent leurs collaborateurs, afin de vérifier les informations qui lui sont transmises et, surtout, de pouvoir *challenger* ses collaborateurs, leur arracher littéralement les données dont ils disposent, parfois même en les déstabilisant, afin de s'appropriier l'information dont il a besoin. Ce tête-à-tête peut également se dérouler avec un alter-ego, par exemple un Président et un Directeur général.

CHAPITRE 14

L'APPROPRIATION INFORMELLE

Introduction

Les procédures formalisées, de tri et d'appropriation, sont très utiles au dirigeant. Mais celui-ci va également employer des procédures informelles. En effet, celles-ci semblent lui éviter de reprendre des informations déjà digérées par cette organisation. Ces méthodes informelles d'appropriation lui permettent ainsi de gagner en autonomie par rapport à l'organisation dirigée. Ces méthodes sont d'abord la constitution d'un réseau lequel, plus qu'une source d'information, semble se révéler plutôt un outil d'appropriation, en ce qu'il permet une vérification des informations transmises par l'organisation. Nous verrons que cette procédure de vérification, utilisée par les dirigeants, se révèle être une technique supplémentaire d'appropriation. Enfin, les dirigeants utilisent des techniques très intimes d'appropriation que sont les procédures du « carnet noir » et du « laisser reposer ».

14.1 LE ROLE DES RESEAUX

Les réseaux, c'est-à-dire les liens entretenus par le dirigeant en dehors de son entreprise sous la forme de relations amicales, de relations de cercle, de relations d'association professionnelle ou autre, d'associations d'anciens élèves notamment, semblent être un des moyens d'appropriation de l'information privilégié par les dirigeants d'entreprise. Nous allons montrer que, d'abord, deux seuls dirigeants affirment ne pas travailler l'information avec un réseau et que, ensuite, les réseaux ne sont pas seulement un outil d'acquisition de l'information mais certainement d'appropriation de cette information.

Deux dirigeants affirment ne pas utiliser les réseaux extérieurs à l'entreprise pour travailler l'information.

DG d'une banque : ça joue pas un rôle important dans mon action ou dans ma réflexion, c'est vraiment assez secondaire ... anciens d'école, non, je suis assez peu corporatiste, donc je ... j'ai pas vraiment de choses comme cela et je dirai : ça me paraîtrait dur de partager de l'info, je dirai de l'info confidentielle ou

délicate avec de l'externe, donc je... là-dessus, je sens pas cela comme çaje n'ai pas besoin, donc je partage assez peu d'information avec l'extérieur.

Membre du comité exécutif d'un fabricant de matériel électrique : je pense plutôt cloisonner : autant la phase d'acquisition, elle est assez ouverte, autant la phase de synthèse et d'élaboration, elle est assez cloisonnée. Le travail d'appropriation se fait en interne (...) parce que on ne s'approprie jamais autant les idées que lorsqu'on les élabore soi-même.

14.1.1 L'utilisation informative des réseaux par le dirigeant

Tous les autres déclarent faire un usage très important de leurs réseaux. Ils leur permettent d'abord de rencontrer d'autres dirigeants d'entreprise, de leur secteur d'activité mais aussi d'autres filières, afin d'élargir leur éclairage d'une situation économique donnée.

Présidente de la filiale européenne d'un groupe pharmaceutique danois : tout ce qui est réseau, j'y crois considérablement (...) On aurait pu croire que le monde d'internet et le monde d'aujourd'hui tueraient le besoin de réseau, eh bien, non ! (...) Moi, je dis que ma plus grande valeur, c'est terrible, c'est mon téléphone ! (...) Sur les cinquante patrons de pharma, j'ai le numéro de portable de trente d'entre eux (...) Je fais partie de beaucoup de choses, j'ai créé une association de directeurs de labos, le conseil d'administration du LEEM³³, j'y vais (...) Je suis dans pleins d'endroits, je suis dans une fondation, oui, c'est important.

PDG d'une compagnie d'assurance : quand on est dirigeants d'une grande entreprise notamment de pouvoir avoir accès à ce genre de personne de monde complètement différent c'est une chance formidable.

Président filiale française d'un groupe industriel allemand : parmi mes réseaux, je cite l'AFEP, l'Institut de l'entreprise, la Chambre de commerce franco-allemande (...) Par ailleurs, je suis membre de cercles de patrons de filiales étrangères en France, par exemple, je suis dans un cercle des filiales

³³ LEEM : Les Entreprises du Médicament, le syndicat professionnel du secteur.

allemandes en France, là aussi, ça permet d'échanger avec des gens qui ont des préoccupations communes, qui sont les mêmes que les vôtres, ça aussi, c'est un moyen de capitalisation d'information.

DG d'une practice mondiale d'un cabinet d'avocats : je suis inscrite dans des réseaux spécifiques, évidemment les anciens de l'ENA. Il y a aussi les anciens de la COB. Mais aussi des banquiers d'affaires.

Membre du comité exécutif d'un fabricant de matériel électrique : il faut appartenir à des réseaux ou bien créer des réseaux dans lesquels on voit pouvoir échanger de l'information, qui est souvent informelle, qui est pas souvent qualifiée, mais qui est souvent très signifiante, là aussi en multipliant les points de vue, selon les réseaux auquel on appartient. Les réseaux se construisent avec le temps, avec la durée, les anciens de quelque chose, c'est un réseau ou la profession à laquelle on appartient, c'est un autre réseau (...) On fera appel aux réseaux informels. On va appeler tel ou tel ami, qui travaille dans une entreprise, pour demander, lui, qu'est-ce qu'il va faire ... pour sentir un peu le coup, dans lequel va s'inscrire cette négociation. Information structurée, information informelle et on va croiser les deux pour essayer de faire un point de vue qui va être la base à la décision (...) je préfère de loin créer des réseaux ou des communautés que l'on peut mobiliser le moment venu, si on a une question particulière... mais le fait de créer des communautés, c'est un vrai travail qui n'est pas spontané, cela se travaille, cela se patine, cela se consolide, il faut le leur faire apprendre à travailler ensemble pour que soit efficace. Mais, ces communautés-là, c'est le meilleur outil d'information, parce que pour le coup c'est un flux qui est mobilisé, le moment venu, sur un vrai enjeu et c'est, en plus, la garantie, quand on le fait juste à temps, en général, les gens jouent le jeu, parce qu'ils ne sont pas saturés, on ne les sollicite pas trop et donc lorsqu'on les sollicite, les gens savent que c'est vraiment important et donc ils jouent le jeu.

DG d'un Centre hospitalier-universitaire : j'ai mes sources externes (...) Ce qui ressort des groupes de pressions (...) Dieu sait que l'on en a : relation avec les élus, collectivités territoriales que ce soit la commune, la communauté

d'agglomération, le département, la région etc...et puis, c'est la communication avec nos partenaires des autres hôpitaux publics. Et puis, c'est les contacts et les participations personnelles à des associations, à des associations professionnelles, moi, par exemple, je suis représentant de la Fédération hospitalière de France au Conseil économique et social de Région (...) J'ai donc de part ce mandat représentatif et participatif accès à des sources d'information sur le monde politique, économique, social, scientifique et technique (...) Une source d'informations s'est bien évidemment ce qui est ressort aux organisations professionnelles au premier chef il y a ce qu'on appelle la conférence des directeurs gérant de CHU qui nous permet par des concertations mensuelles régulières (...) la troisième source d'information c'est l'information venant de la Fédération hospitalière de France c'est une fédération professionnelle la fédération hospitalière de France c'est une fédération ayant une fonction de représentation auprès des pouvoirs publics de la personnalité morale des établissements qui en sont membres donc c'est toute l'hospitalisation publique aussi bien au plan sanitaire qu'au plan médico-social.

Président d'une SSII : cela m'arrive d'échanger avec des personnes extérieures, cela m'arrive régulièrement (...) Je rencontre peu les associations professionnelles... j'aime bien croiser les syndicats... Oui j'aime bien...J'ai passé beaucoup de temps à discuter avec les confédérations.

PDG d'un groupe BTP : je suis bien sûr membre du bureau de la Fédération professionnelle.

DG de la filiale française d'un groupe cimentier italien : je suis, moi, président de la fédération professionnelle. Ce qui m'amène à passer un peu de temps à rencontrer pas mal de gens (...) J'essaie de faire parti d'un certain nombre de réseaux ou de groupes... En vous quittant, je vais déjeuner avec le cercle des anciens de l'Ecole Centrale. Je fais parti du Groupement des fédérations industrielles qui est un regroupement de plusieurs fédérations industrielles.

PDG de la filiale européenne d'un groupe de conseil américain : moi, je suis à l'institut Montaigne (...) Mon réseau, c'est l'institut Montaigne, parce que je

suis un ancien d'Axa et que je les connais bien et puis c'est pas mal ce qu'ils font (...) Moi, je suis à la revue Risque (...) Je suis aussi professeur à Dauphine, donc, j'ai des contacts avec des professeurs au niveau international.

Président d'une banque : j'ai participé à tous les clubs européens possibles de dirigeants d'entreprise : j'ai présidé l'Institut d'étude bancaire internationale qui est un club européen ... L'Institut d'études bancaires européennes, pardon... J'ai présidé l'IMC c'est-à-dire l'International monetary conference qui est l'institut de banquiers internationaux. Maintenant, je préside la Table-ronde financière européenne (...) Les lieux de rencontre des concurrents qui sont au niveau français - La FBF – et, au niveau international, ces différents clubs dans lequel, si je puis dire, mon souci a toujours été d'être dans les différents clubs où se trouvent des gens relativement importants (...) Cela, c'est pour savoir ce qui se passe dans la profession. C'est une source d'informations extrêmement importante.

Président d'un groupe d'intérim : les syndicats professionnels c'est un lieu prioritaire de récupération d'informations (...) C'est toujours utile de croiser ses propres réflexes avec des acteurs de la profession (...) Dans le domaine de l'archivage il existe un syndicat américain qui s'appelle Prism qui fait des salons aux Etats-Unis et qui a développé une branche européenne il y a quelque temps nous en somme membre.

En revanche, l'utilisation des déjeuners ou des dîners en ville pour travailler son réseau semble mineure, affirment les dirigeants de notre échantillon.

Président filiale française d'un groupe industriel allemand : il y a aussi les rencontres informelles, les diners ou les déjeuners. Ce sont avec des relations. Cela permet de vérifier et d'obtenir parfois des informations.

DG de la filiale française d'un groupe cimentier italien : des dîners, oui, mais j'essaie de protéger un peu mon ... de séparer ma vie privée de ma vie professionnelle, parce que les sujets que l'on traite sont un peu confidentiels malgré tout (...) Mais on est quand même une entreprise qui reste structurée et

dont que 80 % du travail se fait en interne en appuyant sur mes équipes internes ...

DG d'une practice mondiale d'un cabinet d'avocats : je fais beaucoup de déjeuner avec des gens de différents horizons. Pour des raisons personnelles, j'ai horreur des dîners. Je trouve enrichissant de voir des gens au cours de déjeuner. Alors, ce sont souvent des gens avec qui j'ai plaisir à discuter, ça me barbe de faire autrement, de voir des gens que je n'aime pas mais, parmi tous ces gens, il y a des gens de niveaux différents et l'expérience montre qu'il en ressort toujours quelque chose (...) Je ne vais pas tellement à des soirées, à des réunions collectives (...) J'ai toujours pensé que les entretiens en tête-à-tête étaient plus fructueux. Vous allez à des réceptions, vous parlez trois minutes avec chacun de temps en temps, chacun fait son show ... Quand vous êtes en tête-à-tête avec quelqu'un, les gens disent des choses plus intéressantes, pour moi il n'y a pas de doute (...) Ils sont plus tentés de vous dire les choses telles qu'elles sont, d'expliquer aussi leurs difficultés.

PDG de la filiale européenne d'un groupe de conseil américain : j'ai des amis dans le business, mais je ne leur parlerai pas de mes affaires dans un contexte privé. Je les appellerai pendant la journée. Je les appellerai, je leur dirai : tiens, on dit que quelque chose va se passer, qu'est-ce que tu en penses ?

14.1.2 L'utilisation contrôlée des réseaux par le dirigeant

L'utilisation des réseaux par le dirigeant est, la plupart du temps, parfaitement contrôlée, notamment en raison du manque de temps que tous les dirigeants ont évoqué. Cette utilisation organisée, non-aléatoire renforce l'idée que le réseau est très important pour leur travail sur l'information.

Présidente de la filiale européenne d'un groupe pharmaceutique danois : je pense qu'il faut être super sélectif, j'y crois (...) C'est six-sept rendez-vous par jour. Là, c'est la semaine prochaine, c'est tout le temps comme cela, c'est-à-dire, hier, j'avais huit rendez-vous, aujourd'hui, j'en avais un, deux, trois, quatre, cinq, six (...) Pour chaque cercle, je suis très stratégique, dans tel

endroit, j'y vais absolument, dans tel autre, je suis très sélective, dans tel troisième j'y vais rarement.

PDG de la filiale européenne d'un groupe de conseil américain : je vais de temps en temps autre des actuaires mais c'est ... Je m'en serais plus servi si Solvency II avait été un vrai sujet pour nous, c'est un sujet, mais ce n'est pas un sujet qui est complètement structurant pour nous...

14.1.3 Les réseaux, un rôle de mise en forme de l'information

Si les dirigeants affirment, d'abord, que le réseau leur sert à acquérir de l'information, lorsqu'ils développent leur pensée, nous constatons que l'acquisition de l'information n'est pas l'objectif essentiel de l'utilisation des réseaux, mais que le dirigeant recherche plutôt l'appropriation, c'est-à-dire de mise en forme d'informations disparates et de recherche de signaux faibles qui donneront du sens à l'information qu'ils reçoivent par ailleurs.

Présidente de la filiale européenne d'un groupe pharmaceutique danois : c'est accès à l'information !! C'est pas simplement pour voir des gens c'est pour comprendre (...) Je pense que pour alimenter mon organisation, il faut que je sois à l'extérieur.

DG d'un Centre hospitalier-universitaire : je retire aussi bien évidemment, de part les contacts, de part les relations, par les amitiés, un lot d'informations qui, soit directement ou indirectement, à un moment ou un autre, qui vont m'éclairer (...) Ca, ce sont des expériences extraordinaires, parce que cela ouvre d'autres mondes, et puis, en plus de cela, vous avez en miroir ce que l'on pense de vos organisations, de vos manières de faire (...) Il faut que l'on ait le réflexe de regarder ailleurs et se mettre à distance et avoir un regard un peu autocritique de ce que l'on fait, de la manière dont on le fait (...) Quelquefois, une information tirée d'un contact personnel en dehors du monde de professionnels ou institutionnels va éclairer l'orientation d'une décision (...) Dans la stratégie de positionnement de l'établissement, j'envisage de mettre au point une offre de services en direction de cadres de haut niveau pour leur permettre d'accéder à des bilans de santé nécessitant une hospitalisation de 48

heures et que l'on programme cela le week-end. Donc, c'est une mesure difficile mettre en place en interne, parce que ce n'est pas particulièrement populaire de demander à des salariés de travailler le week-end (...) Si par mes contacts avec le milieu socio-économique, je suis très en amont d'une information indiquant que, par exemple, il y a un très grand groupe, dans lequel il y a une part significative du créneau de clientèle que je vise, qui est amené à se délocaliser dans la région, je peux gagner du temps en évitant de créer des difficultés internes.

Président filiale française d'un groupe industriel allemand : il y a d'autres sources d'information dans tout ce qui touche à la réflexion de fond pour orienter la stratégie de l'entreprise (...) Par ces réseaux, on a des informations sur ce qui va se passer, qui pourrait avoir une importance de demain, après, le dirigeant a besoin d'avoir, je dirais, un peu de hauteur et, pour prendre de la hauteur, c'est de participer à d'autres événements et de participer à des travaux de groupe. Ce sont des sources plus personnelles, qui sont les dîners ou déjeuners avec des relations qui, de près ou de loin, vont permettre de vérifier un certain nombre de choses, de vérifier ou, parfois, être source d'information. Ces dîners ou déjeuner permettent aussi d'échanger.

DG d'une practice mondiale d'un cabinet d'avocats : chaque fois que je vois quelqu'un, il en sort une idée, quelque chose (...) C'est intéressant de confronter les perceptions que l'on a, les uns et les autres, des choses. Cela me donne une ouverture (...) c'est bien rare qu'ils n'en sortent pas quelque chose en termes de business ou de vision des choses qui s'élargit un peu je pense que c'est sain (...) Cela se traduit souvent, à mon sens, par des informations que je ne vais pas forcément chercher d'ailleurs, elles viennent simplement parce que les gens expliquent ce qu'ils font, disent comment ils voient les choses, qui, je pense, sont plus fiables que celles que je pourrais avoir, disons, en lisant des revues, ou dans des colloques (...) la personne vous permet de voir les choses sous un autre angle, sous notre point de vue (...) Je vois quelqu'un avec absolument rien en tête avant le déjeuner, et puis, pendant le déjeuner, il me vient des idées, la personne en face de moi réagi et on sort (...) avec une idée neuve (...) Par exemple, l'idée dont je vous parlais tout à l'heure, sur la

défense anti-OPA, et bien, elle m'est venue en discutant avec des gens qui étaient très orienté intelligence économique. Je ne l'aurais pas eu sans cela. Ce n'est pas une manière de raisonner des avocats.

DG d'un groupe de restauration : ce sont des clubs, ce sont à l'occasion de rencontres de gens d'origines différentes, de secteurs différents. Je fais parti de 2 à 3 comités qui, pour moi, sont des sources de prise de recul et de rencontres qui me permettent, moi, de m'éveiller à des choses qui ne sont pas, je dirai au cœur de notre activité, et qui vont peut-être avoir une influence sur celle-ci. Voilà cela me paraît important ...

Président d'une SSII : c'est une discussion libre, par exemple, sur l'euro, aujourd'hui, c'est une discussion à la mode au téléphone... Pour les chefs d'entreprise c'est le sujet numéro un (...) c'est important de rencontrer des gens pour pouvoir échanger, des gens de confiance avec qui on peut pouvoir partager des choses, avec qui on a le même intérêt...

Président d'un groupe d'intérim : ce n'est pas simplement aller chercher de l'information métier, si vous voulez, parce que l'information métier, il y a la presse, il y a les salons, il y a les syndicats professionnels (...) mais, c'est utile pour tout ce qui est le management de l'entreprise, la stratégie, la façon de regarder le monde économique, dans lequel on est (...) Vous êtes confrontés aux problématiques d'autres types de l'entreprise de services, aux problèmes des entreprises de services, aux problématiques des entreprises industrielles et le regard de chacun n'est pas le même, et ensuite, vous êtes confrontés par le contact intuitu personae que cela amène à des réflexions que vous vous faites.

DG de la filiale française d'un groupe cimentier italien : oui, il faut aussi essayer de s'ouvrir vis-à-vis de l'extérieur à voir des informations qui viennent d'autres sources que de son propre monde (...) Tout cela nous oblige à diffuser à l'extérieur de l'entreprise... De mettre en place des réseaux formels ou informels pour comprendre le monde qui nous entoure qui est de plus en plus complexe.

Président d'une banque : le reste de l'information extérieure vient des relations que l'on a et, éventuellement, des clubs auxquelles on participe. Dans le monde de l'entreprise, les relations que l'on a sont les collègues de l'entreprise et - dans le monde bancaire, c'est important - le monde professionnel, c'est-à-dire les collègues du même métier où les concurrents (...) Alors, pour une banque internationale comme nous les sources d'informations professionnelles sont évidemment au niveau européen (...) donc si vous voulez il y a une série de club dans lesquelles se rencontrent les banquiers internationaux où ils échangent des réflexions qui sont une source d'information tout à fait vitale (...) Il y a l'information, ou plutôt la discussion de l'information... C'est-à-dire la formation du jugement sur l'information disponible va forcément se construire en dialogue avec les collègues de travail ou avec dans certaines limites avec les concurrents (...) Ensuite, il y a l'information... Les réflexions qui peuvent venir de clubs auxquelles on participe en dehors de son métier. Alors, ça, je dirais cela fait parti davantage d'une formation permanente venant compléter la formation générale que d'autres choses, c'est-à-dire, c'est une construction de la zone de connaissance au-delà de ce que l'on a acquis à l'origine. Mais, de ce point de vue, la chose la plus importante pour moi, a toujours été ma participation au travail extérieur d'éducation, c'est-à-dire ma vie professionnelle, si je puis dire, d'enseignant à Sciences-Po, le plus longtemps, à l'Ecole de la statistique, A l'École polytechnique, c'est-à-dire le fait d'être obligé en permanence d'expliquer... Le travail de pédagogie, c'est un travail qui consiste à analyser un problème et être capable de le faire comprendre par des gens qui ne le connaissent pas. Cela, c'est un élément fondamental de, si je puis dire, ma capacité managériale. Le management et la pédagogie, c'est également assez comparable, c'est-à-dire que la pédagogie... L'apprentissage de la pédagogie... Que l'enseignement donne est un élément très important de la fonction managériale...

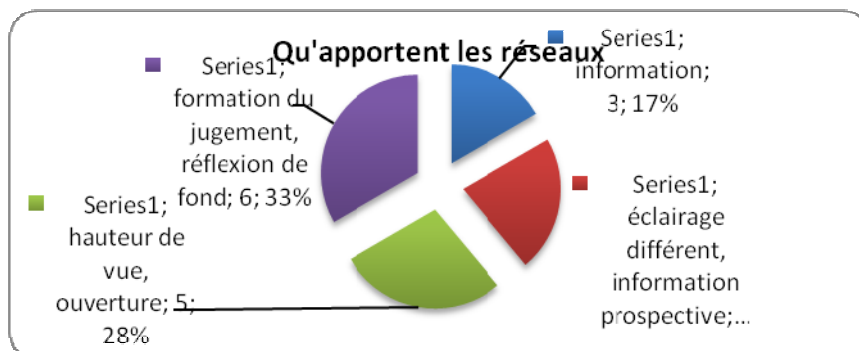
14.1.4 Les résultats de cette appropriation ne sont pas partagés par le dirigeant

Il semblerait que les résultats de l'appropriation de l'information par les dirigeants d'entreprise au travers de leurs réseaux ne soient pas transmis à leurs collaborateurs et à

l'organisation. Le résultat du travail d'appropriation reste la propriété exclusive du dirigeant d'entreprise.

Présidente de la filiale européenne d'un groupe pharmaceutique danois : J'ai toujours ... j'ai toujours fonctionné en me faisant mon propre compte rendu non diffusé simplement pour moi.

Figure 31 : Les réseaux forment le jugement des dirigeants



Les réseaux semblaient être des sources officieuses d'acquisition de l'information. Ces réseaux, en fait, semble plutôt apparaître, à la suite de notre recherche, plutôt comme une source d'appropriation de l'information pour les dirigeants d'entreprise. Ces réseaux permettent aux dirigeants de partager et vérifier les informations acquises par ailleurs. Ces réseaux lui permettent également d'élargir sa vision. Preuve de cette logique d'appropriation inscrite dans les réseaux, son usage est parfaitement contrôlé. En tout cas, cette appropriation de l'information par les réseaux semble être destinée au seul usage du dirigeant. Un seul déclarant, en effet, partager cette appropriation avec son organisation.

14.2 LE ROLE DE LA VERIFICATION DANS L'APPROPRIATION DE L'INFORMATION

L'appropriation de l'information passe, dans une grande mesure, par la vérification de cette information. Le dirigeant travaille à cette vérification, il intègre dans son processus intellectuel les différents morceaux d'informations vérifiés. Ensuite, d'une part, la vérification de l'information permet, en elle-même, d'acquérir la certitude de sa véracité et, donc, par cette simple certitude de bien intégrer l'information. D'autre part, le processus de vérification permet également de s'approprier l'information.

14.2.1 La quasi-totalité des dirigeants vérifie l'information reçue

Dans notre échantillon, la question de la vérification a suscité une réponse auprès de neuf dirigeants sur 21. Chacun de ces neuf dirigeants a répondu plus ou moins longuement à cette question de sa vérification. Deux d'entre eux ont, dans leurs réponses, considérés que, intrinsèquement, une information ne se vérifiait pas.

Président d'une SSII : une information de partenaire ? Contrôler ou vérifier ?
Je ne suis pas sûr que l'on contrôle l'information. L'information c'est une donnée brute, par définition. Vous ne pouvez pas dire : je prends, je prends pas. Vous écoutez, vous entendez, vous recevez des choses, après vous prenez ce qui vous intéresse, ce qui vous paraît crédible ou pas... L'information, c'est une donnée brute...

PDG d'un groupe BTP : j'ai pas de vérification parce que moi ...j'ai une formation d'ingénieur, c'est moi qui doit avoir une idée même si c'est souvent difficile de comprendre un peu les risques techniques les titiller la dessus de les questionner la dessus ...

Sans forcément jouer sur les mots, ce dirigeant insiste plus sur une définition de l'information comme fait qu'il convient de filtrer que comme une donnée peu établie. Ainsi, il met l'accent sur la sélection de l'information et non sur sa vérification. Plus loin, ce dirigeant, qui analyse strictement le cheminement et la production de l'information, amènera le concept d'exploitation de l'information qui, alors, nécessite une vérification.

Président d'une SSII : l'exploitation ensuite, elle est assortie de considérations, d'opportunités, d'utilité, de fiabilité. Ce sont ces trois éléments-la qui comptent, par contre, contrôler, ça n'est pas possible (...) mais je vérifie si j'utilise, oui...

Les huit autres dirigeants vérifient, en totalité ou en partie, l'information reçue. Notamment, pour donner de la chair aux chiffres qu'ils reçoivent quotidiennement.

Membre du comité exécutif d'un groupe de distribution : tu as la carte et le territoire de la carte. Cette dernière est composée de tous les tableaux de bord, qui sont fondamentaux dans ton métier. Mais, pour moi, la carte, elle ne dispense pas de la vision du territoire et le risque, dans les entreprises, c'est de penser que la carte dispense de la vision du territoire, or, la carte, elle, ne donne pas le concret ... le ressenti ... il y a des erreurs dans les cartes. Je devrais dire : tout n'est pas comme l'IGN, en quelque sorte, et donc, on voit bien que, dans les reportings, les tableaux de bord, les machins, les trucs, on fait un peu ressortir par l'effet de loupe grossissante, des éléments ou des événements qui sont peut-être mineurs et à l'inverse on ne traite pas de sujet qui sont peut-être majeurs.

Membre du comité exécutif d'un groupe du secteur de l'énergie : moi, je le vois dans les rapports d'audit... C'est génial les rapport d'audit... Pour avoir de l'information... Mais on a l'impression souvent que c'est une... Comment vais-je dire ? une carte... Une carte topologique, c'est une carte IGN, tu as les courbes, mais tu n'as pas les formes, mais, ce qui est important aujourd'hui (...) c'est donner à l'information une dimension, la dimension de la vraie vie...et cela c'est compliqué (...)il y a plein de moments où tu peux te retrouver dans des situations stupides parce que un tu as ta grille de lecture perso, que ta grille de lecture de l'événement, et si tu n'arrives pas à questionner l'événement comme il faut, eh bien, plouf ! (...) Et c'est là où tu te dis par rapport à la prise de décision toute l'humilité qu'il faut avoir, toute la capacité qu'il faut avoir de recouper les choses...

Cette vérification s'effectue sur tous les éléments d'informations reçus par le dirigeant.

Président filiale française d'un groupe industriel allemand : c'est un réflexe (...) c'est la remise en question de l'information, ce n'est pas prendre l'information brute, comme si elle est vraie, mais de la remettre en question. Ça peut se faire par question ou, tout simplement, dire : je ne comprends pas.

En revanche, certains ne vérifient qu'une partie de l'information, celle jugée la plus importante.

Vice-président d'un groupe médias : pas sur tout, parce qu'il y a des informations qui sont censées être contrôlées avant de m'arriver, par exemple l'information financière, mais sur d'autres sujets, oui.

Président d'un groupe d'intérim : est-ce que je vérifie ? Cela dépend de l'info... Je ne le fais pas en tout cas par défiance vis-à-vis des collaborateurs certainement pas par contre si l'information est importante là il m'arrive de me dire tient cela mériterait que je contrôle que je vérifie cela si c'est vrai attention si c'est pas vrai attention encore plus oui cela peut générer un complément d'information (...) je peux interpeler quelques personnes que je connais, en leur disant : j'ai eu telle et telle information, est-ce que tu en as entendu parler ? Oui cela peut m'arriver de vérifier. Mais je le fais de façon toujours...

14.2.2 Cette vérification suit des procédures très personnelles

La question est alors de savoir comment cette vérification se déroule. Pour tous les dirigeants, la vérification est orale. Aucun ne vérifie sur documents écrits.

Ex-DG d'un groupe aéronautique : pas de documents (...) ce n'est pas que les gens ne veulent pas écrire mais parce que les gens ne pensent pas à écrire et puis les choses qui sont impalpables et puis après il y a un facteur tout à fait humain qui fait que personne ne voudra critiquer sa hiérarchie par écrit mais si vous prenez les gens bien si vous savez les mettre en confiance... (...) Je vous parle là de choses qui sont très internes.

Les dirigeants vérifient d'abord la cohérence interne des informations reçues.

PDG de la filiale européenne d'un groupe de conseil américain : c'est dur de vérifier chaque bout de l'information ... ce que l'on essaie de faire... La technique que l'on adopte ... que j'adopte ... c'est d'essayer d'avoir plusieurs sources et de voir s'il y a une cohérence ... cela ne veut pas dire que, quand il y a une cohérence, c'est juste, mais, au moins, quand il n'y a pas de cohérence, on peut se poser des questions et puis voir un peu si c'est des choses que, nous,

on a déjà observés ou pas, on va en plus chercher à tester la cohérence de ce que l'on a observé que de vérifier si chaque petite partie de l'information est juste parce que généralement elle ne l'est pas... je crois que l'on regarde... La justesse de l'information sans en regarder toujours son exactitude...

Membre du comité exécutif d'un groupe du secteur de l'énergie : je vérifie d'abord la cohérence de ce qui est dans le rapport. Par contre si tu a deux chiffres qui ne marchent pas, tu vas en entendre parler... Ou si tu te trompes de 10^3 , tu risque d'en entendre parler... (...) Et puis, aussi, on va poser deux à trois questions : tu es sûr de ton truc ? Ou bien : intuitivement, je ne le sens pas comme cela ! Et puis, après, si la personne est capable d'argumenter... Basta, c'est bon...

Les dirigeants vérifient ensuite en croisant les informations avec d'autres sources. D'abord, des personnalités extérieures, collègues, amis, clients ou experts.

Président d'une SSII : il y a des tas de manière pour vérifier l'information... Il faut d'abord aller à la source, je cherche en connaître la source, d'autre part on la soumet... On la partage...avec des collaborateurs, des interlocuteurs... Je crois que la vérification est importante... On ne reçoit tellement des informations...

Vice-président d'un groupe médias : il m'arrive fréquemment de prendre mon téléphone pour vérifier un sujet, une impression, une information qui est remontée, qui faisait état de tel ou tel chose... Je téléphone aux ...aux patrons intéressés de nos filiales, voire je téléphone à un client parce qu'on m'a rapporté un truc... Je préfère toujours en avoir...

DG de la filiale française d'un groupe cimentier italien : je prends un exemple intéressant pour l'illustrer : on a décidé (...) de mettre en place dans notre société (...) de faire évoluer notre système e-mail vers un réseau social... de passer d'Outlook à Facebook (...) Donc, c'est un sujet sur lequel je voulais m'informer, donc, j'ai demandé à l'un de mes collaborateurs d'y réfléchir et, là, j'arrive d'une conférence-petit déjeuner qui était sur ce thème-là.

DG de la filiale française d'un groupe de conseil américain : la base, c'est de croiser (...) alors, si je prends du point de vue économique, par exemple sur le plan économique, comment je fais pour me faire une idée des tendances économiques (...) dans le cadre des contacts professionnels, je rencontre des dirigeants de pleins de groupes ... donc, eux, ils me parlent de leur tendance, donc, de par mon boulot, j'ai un accès très vaste, donc, quand je vois un industriel qui me dit : la tendance c'est ça, c'est intéressant ... quelque part, j'ai un accès privilégié qui me permet de tester de manière différente ce que je vois dans les journaux, du coup, je suis assez à l'aise sur la tendance parce que ... parce que c'est conforté par ces rencontres ... alors ce qui est plus compliqué comme en ce moment ce que ... pouf ... tout est volatil ...mais même là, il y a une information, ça produit une information *a contrario* : c'est que c'est une extrême volatilité

DG de la filiale française d'un groupe cimentier italien : on vérifie, on envoie quelqu'un tourner autour de l'information, d'avoir une deuxième source (...) on peut faire appel à des gens extérieurs, oui, moi-même, le contrôle que je fais moi-même sur ces informations est assez limité, c'est plutôt mes équipes qui font sur cela (...) mais cela peut m'arriver parfois de prendre mon téléphone et puis d'appeler un collègue un ami pour dire : voilà, on a cela est-ce que tu en penses quoi ?

Un dirigeant va même jusqu'à s'assurer de la fiabilité de ses sources pour valider la future vérification d'une information.

Membre du comité exécutif d'un fabricant de matériel électrique : c'est très difficile de toujours croiser une information au moment où on la reçoit. En général, on est dans l'action et il faut réagir assez rapidement et donc c'est bien un travail en amont qu'il faut faire (...) la meilleure façon de qualifier l'information, c'est de qualifier l'émetteur. Et, donc cela se travaille, il faut rencontrer les gens (...) faire de la simulation d'information (...) voilà, on teste quand il n'y a pas d'enjeu, on lance un ballon d'essai et puis, voilà (...) et donc cela veut dire que on a créé de la confiance et donc on accorde de façon assez

intuitive un degré de confiance à l'information que l'on reçoit et à l'émetteur qui va transmettre...

D'autres dirigeants recourent cette information avec un ressenti en provenance du terrain.

DG d'un groupe de restauration : après, notre problème majeur, c'est de recouper cette information (...) c'est comment arriver à vérifier la pertinence de ces informations sur le terrain ... donc quel est mon entreprise qu'est-ce que je sais... En fait, la restauration, donc, pour moi, ce qui est essentiel, c'est de voir ce qui se passe sur le terrain (...) on a mis en place, pour moi c'est est un des éléments importants, on a mis en place des *chats* au sein de l'entreprise, donc cela fait maintenant trois chats que l'on a initiés dans le groupe Flo, donc j'ai un rendez-vous tous les 2 à 3 mois avec les 6000 salariés du groupe (...) qui vous permet en instantané de prendre le pouls en fait de l'entreprise (...) et qui vous permet aussi de reprendre une masse d'informations fabuleuses (...) là, on en fait un outil de proximité managériale... Fabuleux... Qui permet de recouper les informations.

Président d'une banque : il faut utiliser tous les systèmes parallèles pour vous assurer que cela va bien jusqu'au bout et que ... vous allez bien passer par les autres canaux possibles de relation avec la base, en particulier, tout le système social et syndical (...) pour vérifier que les informations qui me remontent par la hiérarchie correspondent à la réalité, donc il y a une vérification permanente de la circulation d'informations.

Des dirigeants se tournent vers leurs équipes pour vérifier une information concernant l'intérieur de l'entreprise.

Ex-DG d'un groupe aéronautique : la seule solution, c'est croiser les informations absolument et donc de voir... Et alors comment vous faites ça ? D'une façon qui relève parfois de l'enquête de police, c'est-à-dire que vous voyez les gens ensemble, vous les voyez séparément, vous leur posez les mêmes questions, vous leur demandez pourquoi à leur avis les autres disent telle chose, et ce qui, peu à peu, vous amène à avoir des biais que chacun

introduit sans même s'en rendre compte ... vous ne voyez pas simplement les dirigeants des équipes, mais aussi les jeunes ingénieurs de 30 ans qui sont les mains dans le cambouis et dans les calculs, qui n'ont pas une vision d'ensemble mais qui vous disent : attention, il se passe un drôle de truc dans cette affaire-là (...) et le jour où, en vous répétant ces itérations, vous n'entendez plus que des choses que vous avez déjà entendues, vous pouvez considérer que vous avez fait le tour de la question (...) cela demande un temps considérable car il s'agit de voir beaucoup de gens, beaucoup, beaucoup de gens.

Figure 32 : Le dirigeant vérifie l'information auprès de son réseau

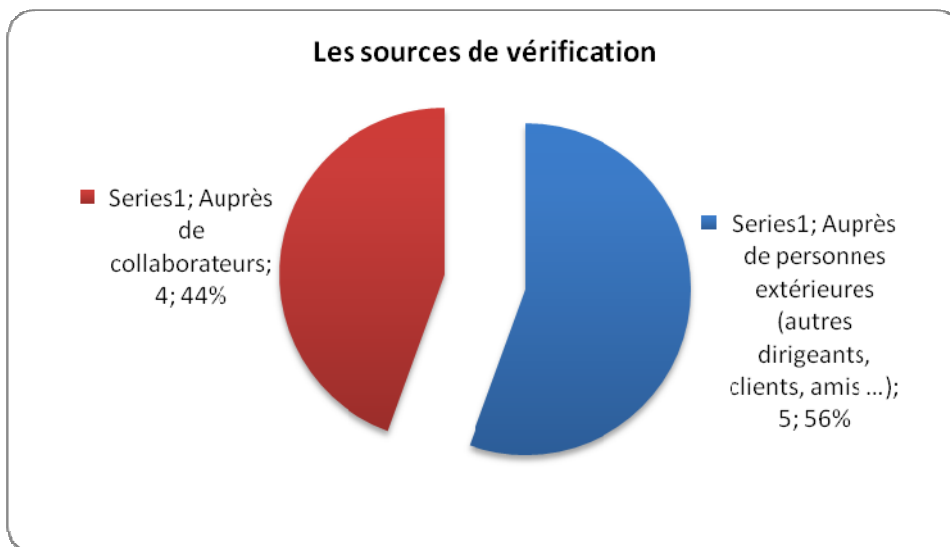


Figure 33 : Le dirigeant opère lui-même la vérification

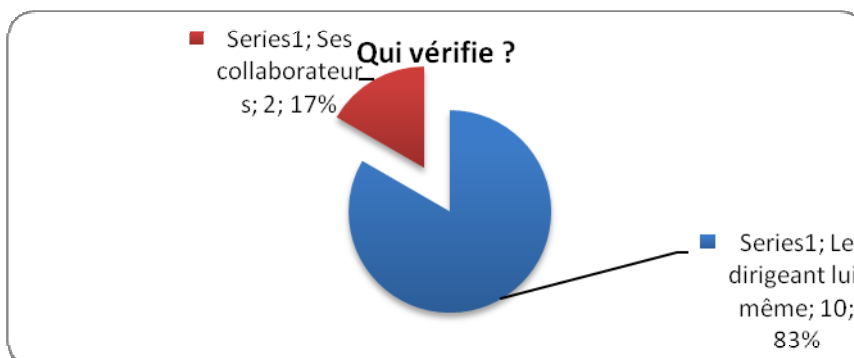


Figure 34 : Le dirigeant vérifie essentiellement la cohérence de l'information reçue

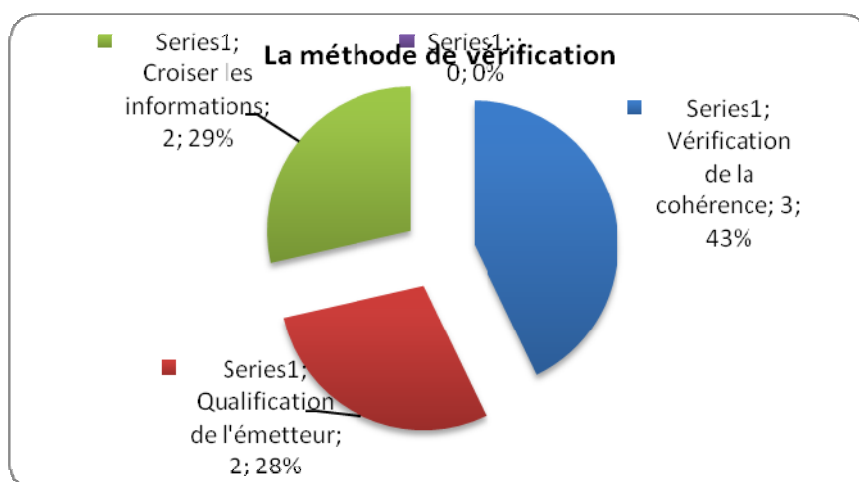
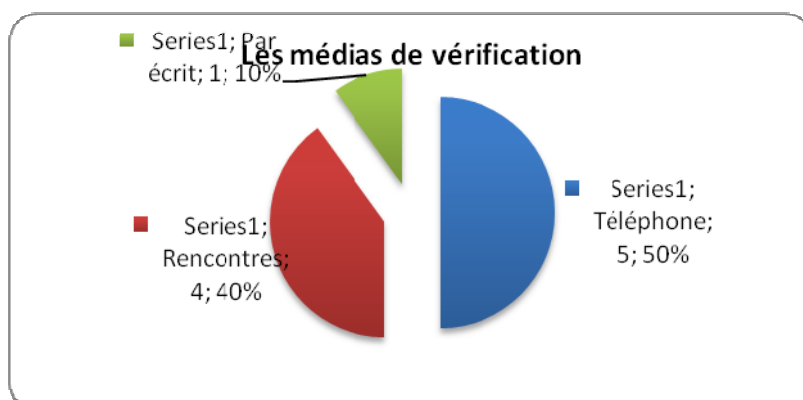


Figure 35 : Le dirigeant vérifie en téléphonant



L'observation auprès de notre échantillon de dirigeants d'entreprises met en valeur le fait même que les dirigeants vérifient des informations, déjà triées et qualifiées par des collaborateurs. Il est ainsi clair que cette vérification n'a pas pour objet de s'assurer de la validité, ou de la véracité, à strictement parler, de l'information transmise par l'organisation. Ce contrôle pourrait être effectué par des collaborateurs, à la demande des dirigeants. Or, nous le voyons, dans l'immense majorité des cas, c'est bien le dirigeant, et lui seul, qui réalise cette vérification. Il s'agit bien là, pour le dirigeant, au travers de cette procédure, de s'appropriier l'information qu'il est transmise. Dans ce moment, le rôle du réseau est essentiel. C'est auprès de lui que le dirigeant va échanger, va partager l'information reçue, afin de la faire sienne.

14.3 LES METHODES D'APPROPRIATION INDIVIDUELLES

14.3.1 Le « carnet noir »

Les dirigeants d'entreprise s'approprient, également, l'information à l'aide de procédures personnelles qui reposent sur un support matériel, carnet, cahier ou fichiers informatiques personnels. Les dirigeants notent, dans ces supports, les informations qu'ils recueillent au cours de réunions, de rencontres ou les idées qui émergent à un moment quelconque de leur vie. Ensuite, ils relisent et retravaillent les notes qu'ils ont prises afin de s'approprier les informations notées. Ce travail d'appropriation semble se dérouler régulièrement.

Sur les 21 dirigeants de notre échantillon, 14 ont expliqué précisément s'ils utilisaient ou non cette méthode d'appropriation. Trois dirigeants, sur les 14 qui ont accepté de répondre à cette question d'une appropriation individuelle via des supports physiques, déclarent ne pas utiliser de « carnets noirs ».

PDG d'un groupe BTP : je ne structure pas, non, non, je les structure pas dans un carnet, non, non, moi, j'écris pas beaucoup.

Vice-président d'un groupe médias : j'élimine beaucoup, pour que, du coup, ce soit le cerveau qui fasse l'effort de retenir et, donc, je ne prends pas de notes, je ne stocke pas, non je... Non, je n'ai pas de stockage... Non, je n'ai aucun système de stockage (...) Je me dis que cela existe encore ailleurs, ce qui est vrai, c'est l'avantage d'être patron, on stocke pour toi.

PDG organisme de formation : non, je ne note jamais rien, je le fais noter par les autres. Peut-être que j'ai tort, mais je considère que je n'ai pas besoins de noter ...

14.3.1.1 Une procédure relativement généralisée

Onze dirigeants, sur les 13 qui ont accepté de répondre à cette question, utilisent un support physique pour noter et travailler – et donc s'approprier – les informations acquises. Les supports utilisés sont de deux ordres : support papier (carnet ou cahier) et support technologique (fichiers informatiques texte ou tableaux financiers, mails ou téléphone

mobile). Trois dirigeants utilisent concomitamment les deux modalités papier et informatique. Le premier support, le plus fréquemment employé, est le support papier.

Président filiale française d'un groupe industriel allemand : ce qui m'intéresse, ce sont souvent des choses qui ne sont pas écrites, alors, ce que je fais, c'est que j'ai toujours un petit carnet sur moi, et, ce que je fais, c'est que, dans ce carnet, je marque surtout des idées, des réflexions, qui me semblent importantes, et je note pas énormément de choses, je marque les trois points-clés qui m'intéressent (...) Le petit carnet noir, je l'ai tout le temps sur moi, à vrai dire, j'en ai un qui est un peu plus grand que je laisse au bureau.

DG d'une practice mondiale d'un cabinet d'avocats : quand je pense qu'il y a des opportunités, soit chez mes propres clients, soit chez d'autres, donc, là, je vois parfois, il y a des gens que je connais qui changent de poste, donc, là, je me dis : tiens, cela, je le note.

DG d'un groupe de restauration : j'ai un petit carnet noir (...) On a, aujourd'hui, des outils qui sont complètement fabuleux, on peut lister des idées, on peut les garder en réserve, on peut gérer des tâches, on dispose d'outils extraordinaires. Le risque, c'est que l'on croule, c'est que l'on soit débordé et que l'on ne fasse plus grand-chose...

Président d'une SSII : j'ai un grand cahier (...) ça m'arrive, oui, ça m'arrive de noter les choses... Ça m'arrive... J'ai noté beaucoup de choses ...

PDG de la filiale européenne d'un groupe de conseil américain : quand la conversation est intéressante, je la note sur un cahier (...) un cahier rouge annuel (...) J'ai une colonne avec le nom des personnes avec qui je travaille etc. et j'ai tous les sujets que je dois voir avec s'il me vient un sujet je le note et quand je vois la personne comme cela je n'oublie rien (...) J'ai toujours ce cahier en permanence avec moi... Et je peux vous montrer les anciens (...) Je note uniquement les trucs très importants (...) J'ai un cahier par an, et le carnet, j'ai un carnet par mois.

DRH et membre du comité exécutif d'un fabricant de matériel électrique : j'ai aussi récemment ouvert un cahier... J'ai vu beaucoup de gens travailler avec des cahiers... dans lequel je note des entretiens, tout cela, alors c'est pas mal (...) mais c'est très difficile de hiérarchiser l'information avec cela, moi j'ai un peu de mal, alors, j'utilise un système de couleurs, j'essaie de me plier à cette discipline (...) De temps en temps, je relis ce que j'ai écrit.

Membre du comité exécutif d'un groupe de distribution : j'ai un petit cahier, j'ai une petite moleskine dans lequel je note les choses ... je note énormément (...) Je note et puis je referme et puis je relis plus tard à un autre moment, dans d'autres circonstances, c'est très intéressant (...) il n'y a pas de tri...et j'ai ma collection de cahiers depuis que j'ai commencé à travailler.

Le deuxième support employé par les dirigeants est technologique. Certains dirigeants notent les informations recueillies dans des fichiers informatiques « texte » spécialement constitués à cet effet.

DG d'un Centre hospitalier-universitaire : j'ai des dossiers thématiques dans mon ordinateur et, bien évidemment, j'enregistre dans mes dossiers thématiques (...) C'est au fil de l'eau. C'est un outil qui fonctionne en temps réel, on vit en temps réel, on enregistre en temps réel (...) Mon fichier est très composite. Il y a tout dedans, il y a même des histoires drôles et, sûrement, l'humour éclaire.

Présidente de la filiale européenne d'un groupe pharmaceutique danois : dans plus de 80 % des cas, je fais un compte-rendu d'un entretien qui peut être ... bon ... cinq lignes ... c'est à investiguer et ça nourrit la réflexion. Je le rédige sur mon système informatique (...) J'ai un endroit où je met à la fois les compte-rendu ... ils vont dans un endroit spécial qui est, en gros, à moi et où j'ai tout mes comptes rendu (...) Ces compte-rendu, je les archive (...) dans un endroit (...) c'est bien organisé, hein, il y a la date et le nom de la personne (...) Par contre, s'il y a une idée vraiment stratégique, je la note dans un autre endroit.

Membre du comité exécutif d'un fabricant de matériel électrique : j'ai une mémoire qui est assez faible, qui est assez limitée, donc j'écris beaucoup de choses sur informatique, donc, j'ai négocié un logiciel dans lequel je stocke de l'information (...) Je l'ouvre une fois par semaine et je l'alimente par des petites notes prises lors d'entretiens à bâtons rompus, je prends des notes, des articles que je lis, je prends note une idée intéressante qu'il faut creuser ou il y a tel point qu'il faut surveiller.

Deux dirigeants utilisent les ressources de leurs téléphones portables, qu'il s'agisse de transférer une information par mail ou de la noter dans un fichier de leur appareil.

DG d'une banque : après une rencontre, je vais vous dire ce qui se passe. Je fais des mails dès la fin de la visite sur des points qui me paraissent, si vous voulez, dès qu'il y a un point important, une idée d'amélioration ou quelque chose, ça fait l'objet d'un mail qui part le soir même ou dans le train du retour, tout de suite, il n'y a pas de compte rendu formalisé.

Membre du comité exécutif d'un groupe du secteur de l'énergie : le truc de contact de l'iPhone est pratique pour cela...Dès que je vois quelqu'un, je note... Eh bien, je note aussi bien une bonne adresse de restaurant qu'une grande idée... Et puis je vais le ressortir je ne sais pas comment ni quand mais je vais le ressortir...

Enfin, une dirigeante a créé, sur son ordinateur, un fichier informatique lui permettant de reconstituer un tableau financier à usage personnel.

Présidente de la filiale européenne d'un groupe pharmaceutique danois : si vous voulez, moi j'ai les mêmes tableaux depuis dix ans, que je ... et qui incrémente, si vous voulez tous les matins, j'ai un système qui fait que j'incrémente un tableau croisé en terme de profit et de vente tous les matins (...) Tous les matins, j'ai les ventes en ligne de la veille et j'ai reçu dans l'après-midi de la veille, souvent, l'état du marché etc ... que je met à jour. J'ai tout un tas de données qui fait que, si vous voulez, le matin, le matin, la première chose, là, avant de venir vous voir, j'ai passé deux heures au bureau,

de 7 à 9, la première chose que j'ai fait, j'ai sorti les ventes, les datas de la veille et je sais où j'en suis (...) ce tableau de 4 pages (...) perso de chez perso (...) je l'ai conçu il y a dix ans et je l'améliore tout le temps (...) Moi, je ressaisi les chiffres. C'a paraît complètement bizarre avec le job que j'ai, avec le nombre d'informaticiens que j'ai (...) je peut avoir autant de temps d'informaticien que je veux, mais alors, je peux vous dire : je ressaisi tous les matins dix chiffres, oui. Oui, tous les matins. Ca prend dix minutes. Et avec ce tableau financier perso, je suis la première à avoir l'info...

14.3.1.2 Une procédure intime

Cette procédure du carnet noir serait plutôt intime.

Présidente de la filiale européenne d'un groupe pharmaceutique danois : je peux vous dire que c'est la première fois de ma vie que j'en parle...

DG d'un Centre hospitalier-universitaire : J'ai une sauvegarde quasi permanente de mes informations qui, bien évidemment, sont hyper sécurisées (...) ah, oui, c'est purement personnel et il n'y a que moi qui ai accès (...) c'est ma recette de cuisine personnelle, là, je vous donne des secrets de fabrication, je vous parle de l'intimité professionnelle, en quelque façon

14.3.1.3 Un travail d'appropriation complexe

Au-delà du simple fait de noter des informations, ce qui concourt certainement à l'appropriation de celle-ci, les dirigeants de notre échantillon travaillent sur les informations recueillies et notées afin de se les mieux approprier. Ce travail sur l'information peut prendre différentes modalités. Certains dirigeants retravaillent régulièrement, seuls, les informations engrangées. Ce travail n'est pas qu'une simple relecture, il aboutit à une synthèse dynamique des informations engrangées. Les informations obsolètes sont supprimées, celles plus actuelle ou plus pertinentes sont mises en avant. Il s'agit, ici, au sens propre, d'un vrai travail d'appropriation solitaire.

PDG de la filiale européenne d'un groupe de conseil américain : je les relis... cela perd de sa pertinence au fil du temps, mais je sais où il est, si je me dis que c'est quelqu'un a dit cela, je peux le retrouver... je le relis, ce que je fais, c'est que je vais en prendre deux pour en faire un...quand cela devient trop compliqué, dans un voyage en train, je vais réécrire tout, je vais dire : tiens, cela, ce n'est plus d'actualité.

DG d'un Centre hospitalier-universitaire : Je relis assez régulièrement ces dossiers thématiques, oui (...) Je passe au moins une heure par jour à lire, classer, enrichir, réfléchir.

Président filiale française d'un groupe industriel allemand : je surligne les points qui me semblent importants pour les synthétiser moi-même.

Membre du comité exécutif d'un fabricant de matériel électrique : j'ai ma nomenclature à moi, pour pouvoir la retrouver facilement, donc en termes de date et de ce que je qualifie, moi, de qualité de l'information, c'est-à-dire que j'attribue une note sur la pertinence de l'information (...) Et si le dossier est à faire, je l'alimente souvent parce que je le réouvre fréquemment et je scrute tout ce qui est à l'intérieur et je reprends des idées qui étaient intéressantes à l'époque mais qui n'étaient pas, à l'époque, pertinentes mais qui le deviennent et, donc, c'est un dossier qui vit (...) parce que j'aime bien faire un nettoyage par le vide et, donc, cela demande une hygiène de l'information assez importante...c'est-à-dire que, au moins une fois par mois, je relis tous les dossiers.

Ce travail d'appropriation solitaire n'est pas exclusif d'un travail plus collectif. Certains dirigeants transfèrent les informations engrangées à leurs collaborateurs afin de pouvoir se les approprier en groupe, au cours d'une réunion.

DG d'une banque : je débrieife le mail de notes avec le comité de direction, on échange sur les idées.

Président filiale française d'un groupe industriel allemand : pendant une réunion, je note quelques informations en *live*, quelques éléments-clés pour les discuter, pas pour archiver, pour discuter et arriver à une décision.

Président d'une SSII : il y a des idées très intéressantes que l'on peut exploiter, tout ce qui m'a passionné, moi, c'est comment les Américains arrivent à conserver une industrie électronique qui reste efficace, c'est un gros sujet (...) C'est la seule chose que j'ai observée et notée... Et ça ressort pour être exploité (...) Je le note et j'en parle ensuite aux collaborateurs.

PDG de la filiale européenne d'un groupe de conseil américain : quand je note les trucs, je m'en rappelle à peu près, donc, ces idées de produits ou de réorganisation, on va plus en discuter en réunion.

Une question à résoudre est également le statut de ces informations engrangées. Pour certains dirigeants, elles ressortent nettement du domaine stratégique. Les informations, chiffres, notes, idées, leur permettent, une fois relues, travaillées, ou partagées avec des collaborateurs, de concevoir une action d'envergure.

Présidente de la filiale européenne d'un groupe pharmaceutique danois : c'est très important de ne pas perdre l'info, on est noyé sous ... noyé sous des espèces de vagues ... des vagues qui viennent et qui balayent tout et, en fin de compte, si on n'a pas organisé soi-même son stock d'info perso, on est trimbalé par la vague et on est pas le capitaine ... Alors, si je vois quelqu'un, et si je le revois, il peut m'arriver, pas systématiquement hein, tiens, au fait, de quoi on avait parlé ... pour réinvestir un truc (...) tous les deux mois, pendant un week-end, j'ai cette liste qui m'inspire quelque part.

Membre du comité exécutif d'un fabricant de matériel électrique : quand on est dans une conférence, il y a un point fulgurant qui ressort et, on se dit : oui, ça c'est vrai, c'est hyper intéressant (...) c'est parfois juste une réflexion (...) c'est une impression que l'on a parfois le matin (...) si on ne le marque pas quelque part tout de suite, cela disparaît (...) quand on a cette discipline d'écrire rapidement sur les choses, c'est vraiment utile... il faut bien sûr faire

le tri après... Certaines fulgurances de la nuit se révèlent totalement inutiles, en revanche d'autres sont de véritables bonnes idées...

Membre du comité exécutif d'un groupe de distribution : je vais donner un exemple : je dois aller à Bangkok, la semaine prochaine, et je n'y suis pas allé depuis deux ans. Casino a acheté Carrefour Thaïlande et j'y vais avec le dirigeant pour réfléchir aux voies et moyens d'organiser le rapprochement de ces deux sociétés et il y a un sujet que j'ai en tête, c'est comment les dirigeants de la société là-bas sont ou non adaptés pour un projet de cette nature... Eh bien, j'ai repris mes notes d'il y a deux ans en les regardant avec cet autre axe... C'était une information totalement ouverte, non orientée... En relisant ces notes avec cette nouvelle préoccupation qui est la mienne, je me suis aperçu que j'avais déjà beaucoup d'informations finalement sur les gens (...) Je travaille le dimanche après-midi et le samedi matin (...) Je fais mon miel de tout ce que j'ai obtenu comme information... Tout ce que j'ai noté dans mon cahier.

DG d'un groupe de restauration : le carnet noir, c'est le carnet qui permet de se rappeler des choses stratégiques, essentielles, que je ne lâcherai pas, que je ne lâcherai pas, qui sont, pour moi, des éléments vraiment incontournables (...) donc, le carnet noir permet de, après une bonne course à pied, pouvoir prendre du recul de dire : donc, finalement, la priorité, c'est quoi ? Et la stratégie, c'est quoi ? (...) J'ai ma collection de carnets noirs, oui, et je les reprends, c'est le dimanche, en général, pour moi, c'est après la course à pied, après la douche (...) Je reprends même des anciens pour voir s'il y a des choses qui ont évolué ou non...

Cette utilisation stratégique de l'appropriation des informations engrangées sur des supports papier ou informatique n'est pas exclusive d'une utilisation plus banale. Pour certains dirigeants, ces informations notées sur des supports papier ou informatique, ne relèvent que du simple « pense-bête ».

DG d'une practice mondiale d'un cabinet d'avocats : c'est plus dans une optique de business développement, cela je le note, oui. De ce type

d'information, j'essaie de faire des listes un peu dans ce domaine en notant ce type d'informations.

Président filiale française d'un groupe industriel allemand : cela m'arrive, cela m'arrive assez souvent de relire notamment parce que c'est aussi un pense-bête pour moi. Quand j'ai une idée ou que je vois quelque chose, que j'entends quelque chose, je regarde ce carnet chez moi et, donc, je me dis : tiens, je n'ai pas fait ça, et je me dis que, là, il faut que je regarde ça, quand je lis une idée que j'ai notée ou il faut que j'aille chercher cela, et, dans ces cas-là, effectivement, cela reboucle.

DG d'un Centre hospitalier-universitaire : il m'arrive souvent d'enregistrer une information dont je me dis qu'elle ne me servira pas et l'expérience montre que, rétrospectivement, à un moment ou un autre, j'ai bien fait de le faire parce que je ressors une information qui va m'être très utile.

Figure 36 : Les dirigeants utilisent la procédure du « carnet noir »

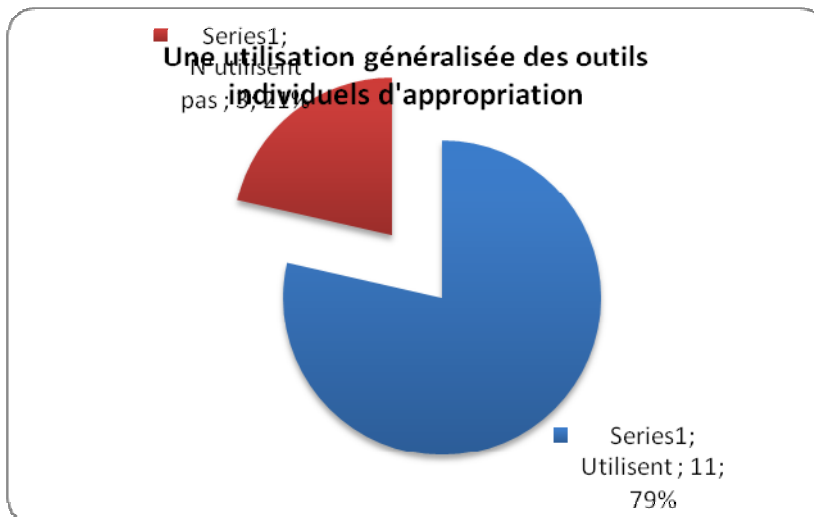


Figure 37 : La procédure du « carnet noir » s'effectue d'abord sur support papier

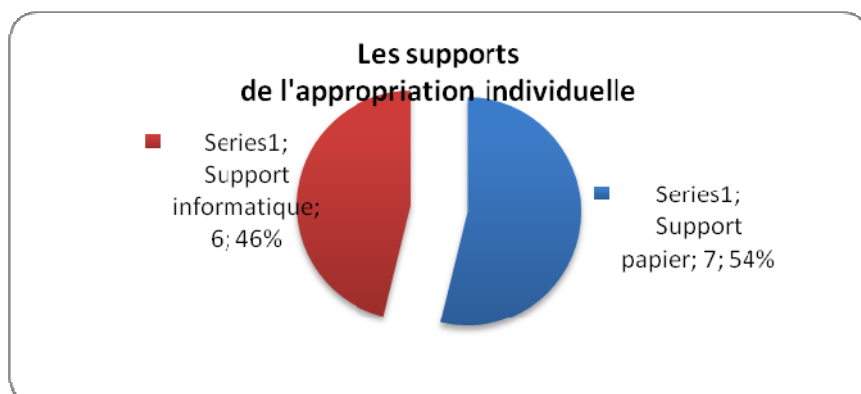
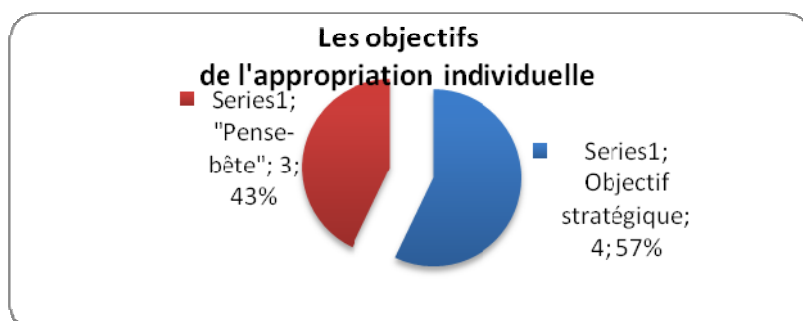


Figure 38 : La procédure du « carnet noir » a un objectif stratégique



L'utilisation de ce que nous avons appelé la procédure du « carnet noir » semble être le cœur du système d'appropriation de l'information par le dirigeant. C'est dans ce support, sous forme papier sous forme informatique, que le dirigeant inscrit les informations essentielles pour son activité. C'est, au sens propre, au travers de cet instrument qui s'approprie l'information la plus essentielle, l'information stratégique. Celle qu'il ne partage avec personne d'autre que lui-même. Nous rentrons dans l'intimité même du dirigeant.

14.3.2 Laisser reposer l'information

Trois dirigeants ont évoqué la possibilité de « laisser reposer » l'information à fin de mieux se l'approprier. Le temps jouant le rôle de filtre. Deux d'entre eux pratiquent ce procédé.

Président filiale française d'un groupe industriel allemand : je suis un utilisateur de BlackBerry mais je suis un utilisateur de BlackBerry un peu particulier : je ne veux pas lire mes mails au fur et à mesure qu'ils arrivent parce que je pars du principe qu'il y a souvent des choses qui se règlent avant

que je les ai lus (...) à un moment donné, si quelque chose est vraiment important, si la maison brûle, si on est passé complètement à côté d'un problème, vous allez l'apprendre par la presse soit si c'est suffisamment important, vous avez toujours quelqu'un qui va vous le dire...

Président d'une SSII : est-ce que je laisse mûrir avant de m'approprier une information ? Oui (...) les informations qui sont importantes, sur le moment, je me dis tiens je vais garder, puis je la perds, je m'en souviens plus, ça m'arrive aussi cela ...

En revanche, le troisième préfère s'emparer le plus rapidement possible de l'information.

Vice-président d'un groupe médias : on a des fois pas le temps de laisser reposer (...) On est un métier de réactivité et donc... Le BlackBerry est rarement éteint (...) je suis assez partisan de la remonté rapide de l'information pour, justement, avoir le loisir éventuel d'un traitement lent de la décision (...) même si je suis de cette culture qui considère que mieux vaut une mauvaise décision prise rapidement à une bonne décision mûrie tellement longtemps qu'elle n'est jamais prise.

Donner du temps au temps apparaît, ici, comme le filtre ultime qui permet en dernière approximation aux dirigeants à s'approprier l'information vraiment importante et qui fera vraiment sens.

Conclusion du chapitre 14

A la base de l'appropriation informelle se trouvent les réseaux, amis ou relations professionnelles ou personnelles, créés par les dirigeants. Ceux-ci apparaissent comme une source d'appropriation de premier rang pour le dirigeant et d'un usage parfaitement contrôlé. C'est au travers de ces réseaux que le dirigeant partage les informations acquises par ailleurs. Ces réseaux lui permettent également d'élargir sa vision. C'est également au travers des réseaux que le dirigeant vérifie l'information reçue de ses collaborateurs. Il ne s'agit pas d'un manque de confiance envers les collaborateurs : cette vérification, effectuée par le dirigeant lui-même, a pour seul objet de s'approprier l'information qu'il est transmise. La procédure

d'appropriation informelle se complète par l'emploi de la procédure du « carnet noir », là où le dirigeant note et retravaille les informations les plus essentielles.

Nous constatons que ces deux procédures centrales d'appropriation de l'information relève d'un registre très personnel, mettant en œuvre d'une part des amis et d'autre part une procédure reconnue comme intime par certains dirigeants. Nous allons poursuivre dans l'examen de l'intimité du processus d'appropriation du dirigeant en nous penchant sur la formation de sa personnalité et du rôle des concepts qu'il se forge pour appréhender le monde.

CHAPITRE 15
L'APPROPRIATION COMPLEXE

Introduction

Si les dirigeants utilisent des procédures d'appropriation de l'information très personnelles, voir intimes, ils mettent également en œuvre une appropriation complexe aux travers d'outils cadres pour l'appropriation, que sont la formation initiale, l'expérience professionnelle et la construction de concepts. Avec ces outils cadres, ils se construisent un monde, qui éclaire l'information dont ils disposent.

Mais ils utilisent également des outils déclencheurs de l'appropriation, que sont les potins, les émotions et l'irrationnel. Ces outils agissent sur le monde construit pour déclencher la procédure d'appropriation.

15.1 LES OUTILS CADRE DE L'APPROPRIATION

15.1.1 La formation de la personnalité du dirigeant

La formation du dirigeant à l'appropriation de l'information semble passer par la formation supérieure initiale, que tous les dirigeants ont suivi ainsi que par les apprentissages en situation dans les différents emplois occupés au cours de l'expérience professionnelle.

15.1.1.1 La formation supérieure

Il était important, dans notre observation, de mesurer les effets de la formation sur la question de l'appropriation d'informations par les dirigeants d'entreprise. En effet, les systèmes de formation peuvent ou non, construire l'esprit du dirigeant afin de lui procurer les outils pour s'approprier l'information. C'est, du moins, une hypothèse à vérifier.

15.1.1.1.1 Les dirigeants accordent une place mitigée à la formation dans leur apprentissage de l'appropriation de l'information

19 dirigeants sur les 21 qui composent notre échantillon ont fourni des réponses exploitables. Huit dirigeants d'entre eux, ont jugé que leur formation ne leur avait rien apporté sur le terrain de l'appropriation de l'information.

PDG d'un groupe BTP : je suis ingénieur des Ponts et Chaussées j'ai pas fait de formation complémentaire. Je crois pas que cela m'ait aidé dans mon traitement de l'information, enfin c'est difficile de dire (...) mais je pense que, effectivement, les écoles, elles vous permettent d'aller très, très vite, de savoir trouver l'information très vite (...) elles vous forment à être vif, à aller chercher l'information (...) par contre, là, je crois qu'au contraire que l'école seule ... n'apprend pas à prioriser les informations parce que tout est important dans une école de ce type-là.

DG d'une banque : on a pas parlé de la formation initiale. La réponse à la question est non. Ma formation initiale, à Polytechnique, ne pas aidée à traiter de l'information.

PDG d'une compagnie d'assurance : j'ai strictement rien appris durant mes études à Dauphine concernant le traitement de l'information.

DG de la filiale française d'un groupe de conseil américain : quant j'ai fait l'EDHEC, il n'y avait pas de téléphones portables, il n'y avait pas de courriels il n'y avait pas Internet. De fait, comment voulais-tu qu'on apprenne à traiter l'information ? (...) Ca t'apprend-on tout au plus, à une époque où le monde est en évolution, que le monde change, qu'il faut rester ouvert.

Président filiale française d'un groupe industriel allemand : je ne suis pas certain qu'il y ait des écoles qui vous forment mieux au traitement de l'information, Ce n'est en tout cas pas le cas de Supelec.

DG d'un groupe de restauration : j'ai eu un enseignement, à l'EDC, trop rationnel (...) qui n'a pas laissé la place à l'émotionnel.

PDG de la filiale européenne d'un groupe de conseil américain : je pense que...je pense que les études scientifiques, j'ai fait les Mines et actuariat, cela a un bon fond de rigueur... Mais la formation initiale n'apporte probablement pas assez en matière de traitement de l'information (...) Mais, dans une promotion, on ne sait pas qui va devenir dirigeant...

Membre du comité exécutif d'un groupe de distribution : je ne suis pas certain que ma formation de juriste m'ait préparé (...) à gérer la multitude des informations, je ne pense pas du tout qu'elle m'ait appris qu'il fallait considérer avec un égal intérêt le rationnel et l'émotionnel (...) donc, je suis plutôt tenté de dire qu'elle m'a appris à structurer, peut-être à mettre en ordre, mais elle ne m'a pas appris à traiter une information comme dirigeant qui est multiple et orientée.

15.1.1.1.2 La formation leur a permis d'acquérir des méthodes utiles à l'appropriation

Onze autres dirigeants de notre échantillon de 21 ont relevé les apports essentiels de leur formation initiale dans le traitement et l'appropriation de l'information. Les dirigeants de notre échantillon se sont, en grande partie, formés dans des grandes écoles, et sont donc passés par des classes préparatoires. Ils en ont retiré des capacités de travail qui leur permettent de lire vite, d'« ingurgiter » de grandes quantités d'informations et de les restituer correctement.

Président d'une banque : les classes préparatoires des écoles scientifiques sont très formatrices, parce qu'elles apprennent à travailler beaucoup, elles apprennent à travailler beaucoup, intensément, longtemps.

Leur formation leur a également appris à traiter d'informations, à l'approprier, et à en restituer une solution.

Président d'un groupe d'intérim : à HEC, on apprend nécessairement à traiter de l'information, on acquiert des connaissances, on apprend à traiter beaucoup

d'infos, des informations multiples (...) Il faut apprendre à jongler (...) c'était la méthode des cas qui oblige à aller du théorique au pratique... C'est une bonne méthode pour apprendre à aller chercher l'information dont on a besoin, ne pas simplement apprendre des choses et sédimenter, mais apprendre à récupérer une information et à l'utiliser, de passer de la réflexion à l'action, en quelque sorte (...) il y a une autre chose qui, probablement, contribue à aider à gérer l'information individuellement, c'est la classe préparatoire (...) parce qu'il y a beaucoup d'informations qu'il faut restituer intelligemment (...) quelques exercices sont assez formateurs, il y en a un, tout bête, que je trouve très bien : on vous donne un texte de quatre pages, on vous dit : résumez-le en 254 mots, pas 255, pas 253, mais 254 mots (...) la prépa, c'est une bonne préparation à la gestion personnelle de l'information.

DG de la filiale française d'un groupe cimentier italien : le système, à l'époque où j'étais à Centrale, on était la seule école où l'usage des documents était autorisé pendant les contrôles (...) il faut donc savoir où la trouver et pas simplement la mémoriser et il faut savoir comment la traiter et cela je pense que c'était assez formateur (...) Ensuite, j'ai fait le MBA d'HEC, cela a apporté, je dirais une meilleure maîtrise de la complexité des sujets...

Ex-DG d'un groupe aéronautique : l'endroit où j'avais trouvé cela très, très bien fait c'était à l'ENSAE. C'était une école qui avait un enseignement de méthode absolument remarquable en matière de traitement de l'information en montrant aux gens la quantification et les limites de la quantification apprendre aux gens l'importance de la diversité et de la formation même qualitative et le fait qu'on ne peut pas faire confiance simplement

Membre du comité exécutif d'un fabricant de matériel électrique : le rythme de travail que cela nous impose, le fait d'être capable de traiter beaucoup d'informations rapidement, c'est un vrai exercice, une vraie gymnastique du cerveau et donc, les écoles d'ingénieurs et les classes préparatoires sont une vraie préparation à la capacité de traitement de l'information extrêmement utile.

Président d'une banque : l'école Polytechnique (...) confère un avantage considérable, qui est de ne pas faire de complexe par rapport à la formalisation du problème.

Un second groupe considère que leur formation leur a permis d'acquérir une rigueur, une méthodologie, qui leur est particulièrement utile dans l'appropriation de l'information.

PDG organisme de formation : je suis ingénieur de formation, cela m'a conduit à un certain type de rigueur et je suis ingénieur agronome mon domaine, c'est la biologie, bien différent de la mécanique, des mathématiques et de la biologie, donc clairement c'est une traduction de quelque chose au niveau de mon boulot.

PDG de la filiale française d'un groupe de messagerie américain : la formation initiale, pour moi, un MBA, est importante par la rigueur et la méthode qu'elle m'a apporté qui sont nécessaires pour traiter l'information.

Membre du comité exécutif d'un fabricant de matériel électrique : la formation initiale, la formation supérieure, permet de développer les méthodologies pour manipuler cette information. J'imagine aussi que les diplômes d'ingénieurs que j'ai faits permettent de développer ce côté rationnel.

Présidente de la filiale européenne d'un groupe pharmaceutique danois : Ma formation d'ingénieur m'a structurée pour traiter l'information (...) dans le sens où j'ai besoin de tableaux (...) c'est un peu scolaire, c'est besoin du résultat entouré en rouge (...) c'est très ingénieur, très ingénieur.

Un troisième groupe souligne le rôle de certaines formations qui leur ont permis d'acquérir un esprit de synthèse, leur permettant de détecter, dans la masse d'informations dont ils ont à connaître, la bonne donnée, de la mettre en valeur, et de se l'approprier.

DG d'une practice mondiale d'un cabinet d'avocats : il y a des épreuves à l'ENA, avant d'y rentrer et, ensuite, en cours de scolarité qui sont assez utiles. Vous avez cette fameuse épreuve de synthèse où l'on vous dit : en 5 heures,

vous devez rédiger un projet de loi ou un discours d'un ministre. Vous avez un gros dossier disparate, avec des articles, des textes bruts, des notes, enfin, des tas de choses comme dans la réalité et on vous demande, en un temps très, très court, d'en ressortir quelque chose de clair (...) et, en plus, de le traduire dans une proposition de texte, c'est extrêmement difficile comme épreuve (...) et extrêmement utile pour la vie professionnelle.

Président d'une SSII : oui, j'ai appris à traiter l'information, ça c'est sûr... Oui... Oui (...) Moi, j'ai rédigé, j'ai fait une thèse (...) donc, j'ai appris ce que c'était qu'une synthèse (...) apprendre à traiter l'information, apprendre à la restituer... Apprendre à la digérer, à l'utiliser, à la mettre en œuvre (...) On m'a appris à travailler sur des documents... C'est surtout ce que j'ai appris (...) ça c'est des choses que l'on apprend à l'université... Et ces études m'ont convenu ...

Enfin, un quatrième groupe souligne que leur formation leur a permis d'acquérir une culture, avec le recul sur les choses qui en découle, leur donnant les bases d'appropriation de l'information.

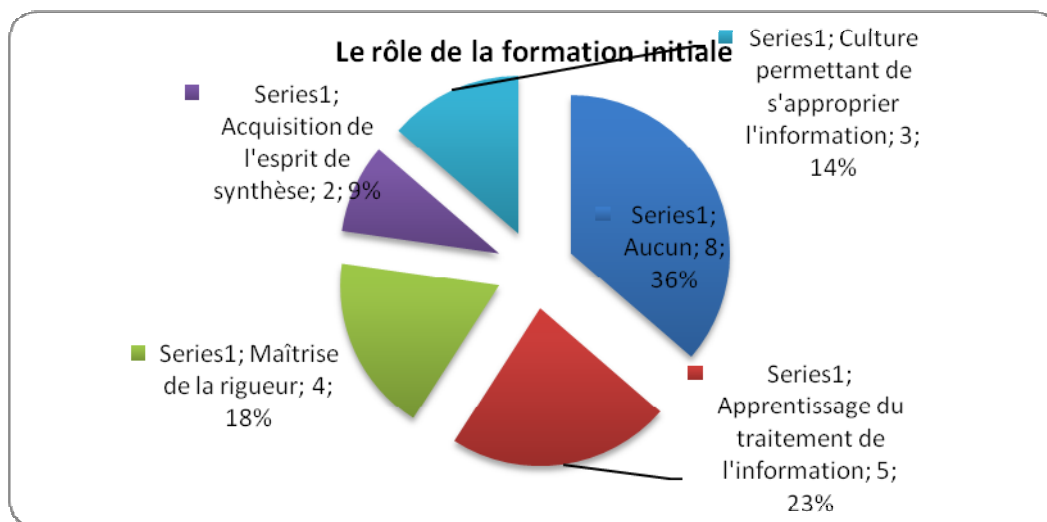
Président d'une banque : l'ENA, je trouve ça formidable comme ouverture d'esprit sur le monde, c'est-à-dire que j'ai tout appris sur les questions sociales, les questions internationales, les questions économiques et les questions juridiques. Ma culture dans ces différents domaines vient de là.

Membre du comité exécutif d'un groupe du secteur de l'énergie : j'ai eu la chance d'avoir une formation d'économie et d'économétrie assez poussée, cela t'aide à réfléchir quand même...c'est une formation qui m'a aidé à me rappeler qu'un tableau de chiffres, avec la même bonne foi, je peux t'en faire des trucs complètement différents (...) cette formation m'a donné ce doute permanent face aux chiffres, qui fait que tu ne prends pas pour argent comptant ce qui est écrit sur un beau tableau...

Membre du comité exécutif d'un fabricant de matériel électrique : l'école des Mines, ce que j'ai adoré, c'est le côté extrêmement polyvalent, le nombre de

matières enseignées quasiment infinies (...) la multiplicité des sources d'information, à la fois des sciences extrêmement rigoureuses, des sciences dures, et puis des sciences molles, de l'histoire, de la sociologie, et un système de formation qui éveille quand même l'esprit à la multidisciplinarité de ça c'est quelque chose de très précieux.

Figure 39 : L'apport de la formation initiale à l'appropriation



La formation initiale donne des bases solides aux dirigeants pour leur traitement de l'information. Une question qui pouvait se poser était de savoir si tel type de formation permettait d'acquérir telle méthodologie d'appropriation de la formation. Par exemple, la rigueur pourrait être acquise dans les écoles d'ingénieurs. A cette hypothèse, notre recherche répond par la négative. En effet, aucune ligne de force ne semble se dégager de notre recherche. Les formations au management forment à la rigueur aussi bien que les écoles d'ingénieurs. Le recul sur les choses donné par la culture est aussi bien délivré à l'ENA que dans les formations de juristes.

15.1.1.2 Le rôle de l'expérience

Après la formation initiale, il était intéressant de noter le rôle de l'expérience des dirigeants dans leur système d'appropriation de l'information. Sur les 21 dirigeants de notre échantillon, 10 ont exprimé une réponse exploitable.

15.1.1.2.1 Peu de dirigeants dénie tout rôle à l'expérience

Un seul a dénié tout rôle à son expérience professionnelle dans l'appropriation de l'information.

Président d'une SSII : ma formation au traitement de l'information reste la même depuis l'Université.

Un autre dirigeant a exprimé une pensée assez balancée, soulignant le rôle de l'expérience mais insistant sur le fait qu'il fallait s'en détacher pour acquérir de nouvelles méthodes, de nouvelles techniques, d'appropriation de l'information.

Membre du comité exécutif d'un fabricant de matériel électrique : l'expérience, cela peut être un avantage ça peut être aussi un inconvénient (...) on serait fou de ne pas retenir les leçons du passé mais, en même temps, considérer qu'en reproduisant ce qui a réussi dans le passé, c'est une condition nécessaire et suffisante pour réussir (...) si l'on veut être capable d'innover, il faut être capable de réussir à se détacher du passé et inventer.

15.1.1.2.2 La plupart signalent le rôle unique de l'expérience

À l'exception de ces deux dirigeants, les autres ont souligné à l'envi le rôle essentiel, voire unique, de l'expérience dans leur apprentissage de l'appropriation de l'information.

Président filiale française d'un groupe industriel allemand : toute la formation à l'information vient de ma pratique, de l'expérience.

Vice-président d'un groupe médias : je viens de la politique et puis des cabinets ministériels dans lequel l'information est un enjeu central et donc, la politique apprend à faire la synthèse des informations dont on dispose pour comprendre une situation qui, en partie, t'échappe (...) Je continue à penser que ça reste la meilleure école de formation (...) la politique oblige à faire des synthèses dynamiques, c'est-à-dire des synthèses qui conduisent à l'action.

PDG d'un groupe BTP : je pense que la gestion de l'information, cela s'acquiert beaucoup avec de l'expérience, avec la multiplicité d'expériences, le fait de se retrouver dans des situations managériales complexes, diverses, dans une carrière, ça permet de bien savoir ce qui est important au bon moment et peut être de dire : ça, ça ne me sera pas utile (...) au fil du temps, les choses se complexifient (...) plus vous prenez du périmètre, plus vous avez une masse d'information potentielle et plus vous êtes amené, de façon structurée ou non, à la classer et à l'ordonner donc je crois à l'expérience.

Une dirigeante souligne l'appauvrissement certain de la personnalité d'un dirigeant qui se contenterait d'utiliser les techniques apprises lors de sa formation initiale pour s'approprier l'information.

DG d'une practice mondiale d'un cabinet d'avocats : si vous continuez à travailler tout le temps comme cela, par questions et recherches sur la question, vous vous limitez considérablement dans cette créativité (...) les liens se font moins et donc, finalement, vous avez un bagage lié à vos études et à votre expérience et donc, vous continuez à travailler là-dessus, mais, finalement, vous n'enrichissez pas forcément cette base de réflexion.

Des dirigeants relèvent l'apport des expériences différentes qui forgent une personnalité, et une capacité à s'approprier l'information. L'un d'eux, tout de même, souligne les difficultés du passage d'un secteur professionnel à un autre.

PDG organisme de formation : j'ai commencé à travailler dans la grande distribution, la grande distribution, c'est vraiment l'action qui prime, c'est à très court terme (...) et donc, cela m'a un peu structuré et puis, mon deuxième métier, c'était pendant quelques années, j'ai travaillé dans le groupe l'Oréal, le groupe l'Oréal, c'est plus des sensations (...) C.³⁴, j'ai trouvé en fait un autre domaine, c'est celui des consultants (...) ça a sans doute éveillé d'autres sens dans ma personnalité (...) c'est ce qui m'a emmené progressivement à être plus dans une logique de perception que celle de la mécanique.

³⁴ Le groupe dirigé

Président d'une banque : dans l'entreprise, toute information est micro-économique, et l'un des problèmes du passage de la haute fonction publique à l'entreprise, comme je l'ai fait, c'est la difficulté du passage de la macro à la micro-économie, le changement des sources d'information.

Un dirigeant souligne que cette formation « sur le tas » relève plus du non-dit que d'un apprentissage explicite.

DG de la filiale française d'un groupe cimentier italien : l'expérience du passé ... Je l'intègre implicitement, pas explicitement ... Implicitement (...) on est tous forgés par son histoire et donc, c'est toujours implicite. J'ai un parcours qui m'incite à une ouverture internationale... à essayer de quantifier...

Enfin, un dernier dirigeant souligne le rôle essentiel de la rencontre avec un homme charismatique, qu'il s'agisse du fondateur de l'entreprise – ce qui est le cas en l'espèce -, mais qui peut être également un prédécesseur voire « parrain » comme ont pu l'être certains dirigeants de premier plan, dont l'influence réelle sur le monde économique, dépassait celle de leur stricte position professionnelle.

DG d'un groupe de restauration : j'ai eu la chance, dans ma vie professionnelle, d'accompagner un entrepreneur qui est à l'origine de cette entreprise, de le côtoyer, je dirais, de partager des choses, des valeurs, de l'appréhender, de le disséquer, de l'analyser dans son fonctionnement d'entrepreneur brut de première génération (...) donc je pense que cela était pour moi un partage d'expérience très enrichissant qui m'a transmis des choses.

Ainsi, le rôle essentiel de l'expérience est souligné par les dirigeants d'entreprise. C'est au travers de leur parcours, de leur carrière, qu'ils acquièrent cette méthodologie de traitement de l'information. La question qui se pose évidemment est de savoir si l'expérience dans une seule entreprise est plus à même à forger une procédure efficace d'appropriation de l'information ou si celle-ci peut être potentialiser par le passage dans de multiples entreprises.

Cette question, évidemment, est sous-jacente à tout le débat sur la formation des dirigeants d'entreprises en France.

15.1.2 Les « concepts »

Nous avons interrogé les dirigeants de notre échantillon sur leur capacité à acquérir, à se forger et à utiliser des « concepts », c'est-à-dire des idées de fond, une vision du monde, des connaissances, au sens où nous l'avons vu dans l'introduction de cette recherche. Ces « concepts » leur permettant d'éclairer les informations reçues, d'en éliminer certaines, de regarder les autres sous un certain angle et, finalement, de les approprier. Sur notre échantillon de 21 dirigeants, 12 d'entre eux ont formulé une réponse exploitable. Ces réponses consistent, d'abord, à définir comment ils se construisent les « concepts » et, ensuite, à quoi ils servent.

15.1.2.1 Des modalités hétérogènes de construction des « concepts »

Les modalités de constitution de ces « concepts » sont parfaitement hétérogènes. Tout ce qui n'est pas informations en provenance de l'entreprise ou strictement professionnelle permet aux dirigeants de s'ouvrir, de se construire une vision du monde. Ainsi, sont cités les rencontres avec des experts ou des intellectuels, les lectures de romans, le cinéma voire même la musique.

PDG d'une compagnie d'assurance : je cherche à avoir une prise globale de l'information, c'est-à-dire, à titre personnel, être extrêmement curieux de ce qui se publie, de ce qui se dit, de ce qui se voit... j'occupe beaucoup de mon temps (...) pour avoir un maximum de contacts avec ce qui se passe dans le monde pour de l'acquisition de connaissances, de tout temps, de toutes origines (...) ce n'est pas vraiment de l'information que je cherche, c'est de la prise de connaissance de ce qui se passe, de ce qui s'est passé, de ce qui se passe dans le monde (...) quand, je sais pas, quand vous lisez le livre d'Albert Camus, vous ne cherchez pas de l'information, vous cherchez simplement à côtoyer un philosophe qui a réfléchi à ce qu'est la façon dont un philosophe se comporte en tant qu'être humain (...) c'est plutôt lié à la connaissance (...) l'information

est une matière plus immédiate, plus ciblée, plus consommable. Elle est, sans doute, beaucoup plus spécifique et généralement compréhensible tout de suite.

Président d'un groupe d'intérim : il y a tout ce qui touche la culture générale et sociétale (...) tout ce que vous développez comme activité personnelle (...) mais oui ! On tire des informations de tout, parce que quelque chose que vous voyez à un endroit, va vous faire penser à autre chose, et vous croisez le regard, et vous vous créez des passerelles entre les choses, vous essayez de ne pas être monolithiques, en quelque sorte, cela génère de la réflexion, et cette réflexion vous allez l'appliquer à différents domaines, y compris le domaine de vos responsabilités en tant que dirigeant d'entreprise... Bien sûr... Bien sûr... Ce sont des liens permanents.

15.1.2.1.2 D'abord, les rencontres

Certaines lignes de force dans la création de ces « concepts » se distinguent. Quatre dirigeants citent en premier lieu, quasi-exclusivement, les rencontres comme outils de constitution de ces « concepts ».

DG de la filiale française d'un groupe cimentier italien : on essaie de rencontrer des économistes au travers de conférences, parfois organisées en petit cercle, on essaie d'en trouver à l'international, pour voir ce qui peut se passer dans d'autres pays, on essaie aussi d'avoir des contacts avec des gens qui sont considérés comme des experts dans notre profession.

PDG de la filiale européenne d'un groupe de conseil américain : il se trouve que j'ai une toute petite activité d'enseignement, je connais un peu des économistes personnellement, je suis dans la revue « Risques », avec Jean-Hervé Lorenzi, je côtoie des économistes et j'essaie de comprendre ce qu'ils racontent non seulement de leurs points de vue, mais aussi le champ des possibles, qu'est-ce qu'il peut se passer (...) Je rencontre quelques experts, par exemple, sur la santé, il se trouve que, sur la santé, je déjeune avec Gilles Johannet ³⁵, je suis sûr que je vais sortir beaucoup plus intelligent que je ne

³⁵ Ancien directeur général de la CNAMT, spécialiste de l'économie de la santé.

suis rentré... Et donc, voyez... Je cherche, je recherche le contact avec des gens qui n'ont pas forcément le point de vue de tout le monde...qui sont des poils à gratter.

Membre du comité exécutif d'un fabricant de matériel électrique : j'enseigne, et le fait d'être avec des professeurs, qui sont des sources d'informations importantes, est un élément important (...) Je reçois des informations sur... sur la façon dont ils perçoivent le monde (...) Chaque année, je fais une quinzaine, une vingtaine de voyages hors d'Europe. Chaque fois, c'est des visites d'entreprise dans lesquelles je me trouve pour rencontrer les salariés et donc des visites de prestataires, de clients, de salons professionnels, des rencontres de consultants, de faiseurs d'opinion, des journalistes, des intellectuels, tout cela est une source d'enrichissement extrêmement utile qui permet de mettre en perspective certains sujets qui sont chaud actuellement là-bas et qui ne le sont pas ici.

DG d'une banque : parmi les réflexions que j'entends, il y en a qui me touchent, parce que, justement, c'est une réflexion que j'ai. Oui, je remue et je me dis : tiens, il y en a d'autres qui ont aussi manifestement le même sujet que moi ou réfléchissent.

Président d'une banque : l'information, ou plutôt la discussion de l'information (...) va forcément se construire en dialogue avec les collègues de travail ou, dans certaines limites, avec les concurrents (...) Les réflexions qui peuvent venir de clubs auxquels on participe en dehors de son métier.

Membre du comité exécutif d'un groupe de distribution : j'aime bien, de temps en temps, discuter avec des intellectuels qui ont... C'est sur des thèmes extrêmement génériques... Moi, je ne le suis pas je suis un « intellectuelle », avec ma truelle, je fabrique des projets, des structures etc ...

15.1.2.1.3 Ensuite, la lecture

Un deuxième groupe de notre échantillon met en avant la lecture dans la constitution des « concepts », dont, curieusement, celle d'ouvrages de science-fiction.

Président d'une banque : c'est l'histoire, pour le coup, c'est-à-dire, c'est l'importance de la culture historique dans la culture tout court et, donc, l'entretien de cette culture historique (...) je le fais par l'intermédiaire d'un exercice plus amusant que l'histoire, qui est la science-fiction. C'est une forme d'interrogation permanente sur les ruptures par rapport au présent...

DG d'une banque : les mémoires d'hommes ayant vécu au XVIII ou au XIX siècle, c'est passionnant, quelques romans d'avant 1914, c'est aussi passionnant. Je lis énormément de science-fiction ou de dérivés de la science fiction, que l'on appelle la fantasy, parce que je trouve cela passionnant, parce que je trouve qu'il y a une imagination extraordinaire (...) je trouve que c'est passionnant de dire : où va-t-on ? Quelle sera la civilisation humaine dans mille ans, dans deux mille ans ? Quels sont les possibles ? (...) Et cela permet, je pense à la fantasy, cela permet de s'affranchir de toutes les règles habituelles et d'inventer les choses les plus invraisemblables qui soient et, si c'est bien fait, bien structuré, cela peut être tout à fait passionnant (...) j'avais pas fait la relation, mais, pourquoi pas ? Oui, je suis pas sûr, mais ... oui, mais, c'est une façon aussi de revenir à une certaine créativité, même dans un âge avancé...

Enfin, un dirigeant ne cite qu'une seule source lui permettant d'acquérir une vision du monde personnelle : les enfants.

PDG de la filiale française d'un groupe de messagerie américain : les enfants m'apportent un éclairage sur la vie de demain (...) c'est une de mes sources d'inspiration, alors oui les enfants (...) c'est souvent à travers les enfants que l'on a un éclairage sur la vie de demain, parce qu'on les voit réagir. On les voit évoluer et c'est souvent eux qui nous bouleversent, qui nous étonnent, qui nous ... participent à nos constructions mentales (...) Ca nous permet de nous ne nous adresser à nos clients de demain (...) Donc, je pense que c'est pour cela

que c'est important de s'ouvrir sur les jeunes et de regarder comment ils fonctionnent pour mieux répondre à leurs besoins de demain, pour mieux préparer l'entreprise et mieux répondre à la demande.

15.1.2.2 Les « concepts » permettent de s'approprier l'information

Ces visions du monde, ainsi construite, jouent un rôle central dans la vie professionnelle du dirigeant d'entreprise. Elles lui permettent de mettre en ordre une masse d'informations toujours plus importante en la structurant autour de quelques idée-force et lui permettant, ainsi, de répondre à certaines préoccupations de fond, d'abord, de comprendre le monde dans lequel est insérée l'entreprise et, ensuite, de concevoir une vision stratégique de son activité.

15.1.2.2.1 Les « concepts » permettent de mieux comprendre l'entreprise

Un premier groupe de dirigeants affirme que les visions du monde qu'ils se sont construits permettent de mieux comprendre l'entreprise.

PDG d'un groupe BTP : il y a de l'information un peu générale, dont on a besoin pour comprendre ce monde complexe dans lequel on évolue et où l'entreprise ... c'est quelque chose qui est, quant même, connecté à un ensemble de parties prenantes, hein, et qui est influencé par toutes ces parties prenantes, l'entreprise est un corps vivant il faut qu'elle comprenne dans quel environnement elle vit.

PDG d'une compagnie d'assurance : cela sert à comprendre le monde dans lequel vivent nos clients, nos collaborateurs, qu'est le même que le nôtre (...) Si vous n'avez pas été cherché des contacts d'économistes, de philosophes, vous avez plus de difficultés à décrypter le comportement des gens et vous subissez. Ces rencontres me permettent d'avoir accès à des réflexions, de côtoyer des idées, d'avoir accès à une pensée élevée (...) cela me permet de partager, au minimum, la même connaissances de ce qui se passe avec mes interlocuteurs.

Président d'un groupe d'intérim : cela vient consolider votre façon de comprendre le monde et de vous installer et de comprendre ce monde, pour moi.

Membre du comité exécutif d'un groupe de distribution : ma vision, c'est que tu ne peux pas être dirigeant si tu es coupé de la cité (...) c'est-à-dire qu'une entreprise, elle s'insère dans une cité (...) donc, si tu ne comprends pas comment réagit ou ce qui fait réagir tes collaborateurs, tu te privas d'outils fondamentaux de compréhension et donc de structuration de tes propres politiques.

15.1.2.2.2 Les « concepts » permettent de mieux structurer l'information

Un deuxième groupe construit sa vision stratégique du devenir de l'entreprise à partir de ces « concepts » qui lui ont permis de structurer, et donc de s'approprier, l'information acquise.

DG d'une banque : dans ce cadre, je pense que l'information qui vise à déboucher sur une décision stratégique, il faut laisser reposer, parce que la stratégie, d'abord, cela se fait dans la durée ; pas besoin d'avoir une réflexion stratégique tous les matins et cela se mature...Ca peut infuser un certain temps sans jamais déboucher, d'ailleurs, peut-être parce que c'est quelque chose qu'on a et qui revient.

DG de la filiale française d'un groupe de conseil américain : dans mon job, je cherche des pistes, je cherche des pistes stratégiques ... Tout ça, c'est plutôt de la matière que je mâche, après, ça va me donner des pistes ou des idées pour avancer (...) Après, je veux me poser des morceaux de pistes de réflexion.

Membre du comité exécutif d'un groupe de distribution : j'ai besoin de me nourrir un peu de visions différentes, de champs de pensée différents qui sont un peu bousculant, cela me permet de comprendre...

DG d'un Centre hospitalier-universitaire : dans mon classeur, j'ai un thème : réflexion philosophique, économique, politique, technologique (...) je vais le

mettre au tout début parce que je ne sais pas l'utilité que je vais en avoir ou je ne sais pas si j'en aurais l'utilité, donc, c'est très intuitif et très empirique (...) cela relève de la connaissance du milieu professionnel, du domaine d'évolution du travail (...) Ce qui va marquer profondément l'hôpital, dans son histoire, ce sont les grands événements de civilisation et, ces grands événements de civilisation, si on a le nez dans le guidon de son domaine hospitalier, on les voit pas arriver. Or, l'anticipation stratégique nécessite que l'on soit en veille sur les grands mouvements de civilisation (...) Pour y arriver, c'est la curiosité intellectuelle, capacité à relever le nez du guidon institutionnel, professionnel, et à donner du champ, de la distance, de la hauteur de vue et, je dirais que l'essentiel de l'action stratégique interne, elle est directement contingente à la perception du monde externe.

Président d'une banque : pour construire la prévision ... c'est l'histoire, pour le coup, c'est-à-dire, c'est l'importance de la culture historique dans la culture tout court et, donc, l'entretien de cette culture historique (...) je le fais par l'intermédiaire d'un exercice plus amusant que l'histoire, qui est la science-fiction. C'est une forme d'interrogation permanente sur les ruptures par rapport au présent... La science-fiction a, essentiellement, surtout en France, pour objet de prévoir les catastrophes, c'est pour cela que je suis un très bon analyste de risque, c'est une de mes qualités principales, je suis identifié comme tel ... (...) L'intérêt de la création littéraire, ou de la création cinématographique, par rapport à la réalité, c'est, précisément, d'inciter en permanence à décrocher de la réalité pour s'intéresser à quelque chose qui est décalé de la réalité et, donc, de s'imaginer en permanence que la réalité telle qu'on la voit, aujourd'hui, n'est pas une réalité immuable et qu'il y a donc beaucoup d'autres univers possibles vers lesquels on peut se diriger et de créer en permanence des objectifs qui soient décrochés de la réalité du moment (...) c'est cela qui permet d'avancer par rapport à une réalité qui par définition est figée. L'idée d'entreprise suppose un projet, et un projet, c'est du rêve et le rêve, c'est autre chose que la réalité actuelle.

Membre du comité exécutif d'un fabricant de matériel électrique : ce qui m'intéresse, ce sont des idées qui planent en l'air et qui commencent à

converger, c'est-à-dire que deux sources d'information différentes commencent à dire la même chose et puis, après, on s'aperçoit que, six mois plus tard, cela s'impose comme une évidence... Et donc tout l'intérêt, tout l'enjeu qu'il y a derrière le traitement de l'information, c'est d'aller plus vite, c'est d'être plus efficace pour détecter ces idées, ces signaux faibles. C'est extrêmement précieux, les signaux faibles (...) les signaux faibles sont des pré-concepts qui s'ignorent, mais lorsque le signal faible s'est imposé, c'est un concept sur lequel je suis attendu, moi, pour avoir une opinion...donc, je suis à la recherche de ces concepts (...) la recherche de concepts est aussi une recherche d'information, c'est pour cela que je passe du temps avec le monde universitaire, c'est quand même l'endroit où l'on fait du concept. Donc, le temps que je consacre à l'académique est très utile parce que cela alimente ma boîte à concepts.

Plus prosaïquement, un troisième groupe de dirigeants utilise la vision du monde construite pour répondre aux besoins de ses clients à moyen terme.

PDG de la filiale européenne d'un groupe de conseil américain : plusieurs dossiers que l'on a traité pour la revue « Risques », cela m'a fait essayer des choses ici (...) par exemple, c'est tous les sujets liés à la dépendance et au vieillissement (...) Au cours d'une réunion, on en a discuté, on avait des choses déjà, on s'est dit : il y a un business, essayons ! (...) Ce qui est intéressant, dans ce cas, on est parti avec une bonne idée conceptuelle de ce que l'on pouvait faire, qu'on a ajusté en fonction de notre marché, et que des choses ont réussi (...) On est à la recherche de concepts qui puissent être des solutions pour nos clients...

DG d'une practice mondiale d'un cabinet d'avocats : on n'élargit peut-être pas assez le champ de notre questionnement, puisque l'on recherche une réponse à nos questions, que l'on a traduit par rapport à notre propre savoir, alors que si l'on avait la chance d'être informé utilement, pertinemment, chaque jour, on aurait sans doute une bien meilleure culture générale, y compris dans notre métier.

15.1.2.2.3 Les « concepts » permettent d'adapter sa personnalité

Enfin, de manière plus profonde, la vision du monde, les « concepts » ainsi construits, permettent au dirigeant de modifier en profondeur sa personnalité.

Président d'une banque : l'information, ou plutôt la discussion de l'information... c'est-à-dire la formation du jugement sur l'information disponible, va forcément se construire en dialogue avec les collègues de travail ou, dans certaines limites, avec les concurrents (...) Les réflexions qui peuvent venir de clubs auxquels on participe en dehors de son métier, alors ça, je dirais, cela fait parti davantage d'une formation permanente venant compléter la formation générale, c'est-à-dire c'est une construction de la zone de connaissance au-delà de ce que l'on a acquis à l'origine... de ce que l'on poursuit à partir de ce que l'on a acquis à l'origine. Dans les différents domaines d'intérêt, par exemple, la littérature générale, par exemple, le cinéma, par exemple, la musique, bon, on poursuit des réflexions qui dépassent de beaucoup le secteur professionnel qui est le sien pour acquérir une zone de compétence plus large dans des domaines différents. Ces zones de compétences plus larges dans des domaines différents sont extrêmement utiles au fonctionnement professionnel, mais, je dirais, elles le sont au même titre que la formation initiale, c'est-à-dire que, je dirais, il s'agit d'éléments de construction de personnalités qui permettent d'être capables de prendre des décisions, qui permettent d'être capable de manager des hommes et des femmes, qui permettent d'être capables d'analyser les situations.

Membre du comité exécutif d'un groupe de distribution : il faut déjà arriver à sérier ce dont tu as besoin (...) pour ouvrir ton cerveau à une vision un peu moins étroite que le strict exercice de ton métier (...) car, le risque majeur, c'est de s'assécher, c'est-à-dire qu'on est soumis à une masse d'informations à caractère professionnel (...) qui est absolument colossale et donc tu as tôt fait de t'y noyer (...) ça veut dire : perdre toute capacité de réflexion, de prise de recul, de pensée et, justement, en t'imbibant d'autres informations que celles qui sont directement liées à l'entreprise et à ton métier, tu évite ce risque.

Figure 40 : Les dirigeants se créent des « concepts » via des rencontres

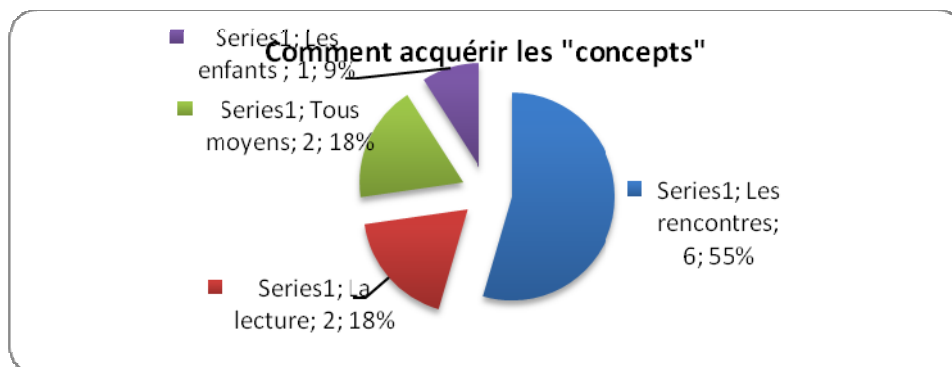
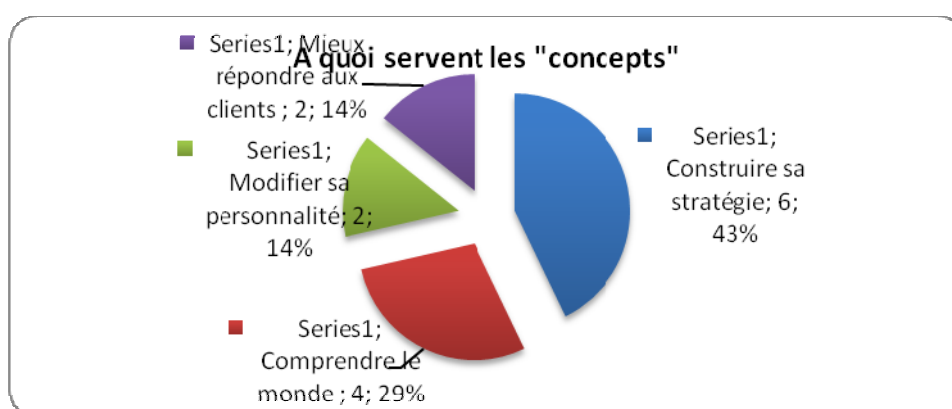


Figure 41 : Les « concepts » permettent de constituer une stratégie



Les « concepts », cette vision du monde, apparaissent comme une création hétérogène de la part du dirigeant, qu'il construit au fil des rencontres et des lectures. Car il s'agit, pour le dirigeant, de forger, de modifier, son esprit, sa manière de fonctionner. Ces « concepts » permettent, également, aux dirigeants de mettre de l'ordre dans le désordre d'une information hétérogène, trop complexe, et surtout trop importante. Ils permettent d'opérer un tri dynamique de cette information. Ils permettent de donner du sens au monde qui entoure le dirigeant. En ce sens, les « concepts » apparaissent comme de très profonds, outils d'appropriation du dirigeant d'entreprise.

15.2 LES OUTILS DECLENCHEURS DE L'APPROPRIATION

15.1.1 Les potins et les rumeurs

Nous avons soumis aux dirigeants de notre échantillon une citation d'Henri Mintzberg : « Les managers semblent chérir l'information informelle et plus particulièrement les potins,

rumeurs et autres spéculations. Pourquoi ? La réponse est l'opportunité : un bavardage aujourd'hui peut être réalité demain »³⁶. Nous avons choisi de nous intéresser aux potins et autres rumeurs car l'informel semblait être une source d'information et une source d'appropriation de l'information pour les dirigeants.

15.2.1.1 Nécessité des potins pour l'interne, rejet pour l'externe

Deux dirigeants ont insisté sur l'apport, et même la nécessité, des rumeurs à leur information sur la situation interne de l'entreprise.

DG d'une banque : des fois, il y a besoin de connaître le moral des troupes, du réseau, là il faut appeler les gens qui font ça et qui vous donnent le retour.

Président d'une SSII : s'agissant du climat d'une entreprise, c'est effectivement important d'avoir des potins et des bavardages... Ils vous arrivent, ils vous reviennent... Toujours... Ça arrive d'une certaine façon... Ce qui est informel devient formel, à un moment ou un autre... Tout prend du sens, d'une part, et deuxièmement, je crois que l'état d'esprit de l'entreprise, c'est vraiment par ce biais que l'on a... C'est en bavardant avec les uns avec les autres... Oui, ça peut devenir réalité, mais, même si ça ne l'est pas, ce qui se dit est symptomatique.

Concernant la situation externe, les dirigeants de notre échantillon apparaissent beaucoup plus circonspects envers les rumeurs et autres potins. Ils ont, dans un premier temps, affirmé leur rejet des rumeurs et autres potins, puis, dans un second temps, ont exprimé en quoi ils étaient utiles à leur l'information.

15.2.1.2 Les potins, des signaux faibles

Les dirigeants ont défini les rumeurs et autres potins non pas comme une information, mais comme un moyen de s'approprier plus efficacement l'information existante. Les potins et autres rumeurs permettent aux dirigeants de préparer, avec un temps d'avance, une appropriation de l'information formalisée en vue d'une action future. Ainsi qu'ils le disent,

³⁶ Henry Mintzberg (2004) : Le management. Éd. d'Organisation.

les potins et autres rumeurs représentent des signaux faibles. Certains dirigeants le traduisent par l'expression : « il n'y a pas de fumée sans feu ».

DG d'une banque : la discussion informelle, c'est important, à condition de ne pas y passer trop de temps. Enfin, là, mon truc, là dedans, c'est : je sais qui est bon sur ce type de rumeurs, et, si j'ai besoin, je peux l'appeler pour savoir qu'est-ce qui se dit sur Radio-trottoir, mais c'a m'arrive, je dois reconnaître, assez rarement, voilà. Quant j'étais dans un autre métier, quant j'étais patron de l'immobilier, oui, il y avait, je dirai – l'immobilier, c'est une grande famille, tout le monde passe son temps à se voir, même les concurrents – et là, il était très important de parler avec ses alter ego, ses clients etc., parce que dans l'immobilier, tout le monde raconte tout à tout le monde, alors là, c'était très, très, très important d'apprendre des choses sur des clients, j'y consacrai beaucoup plus de temps. Là, dans la banque de détail, on voit très rarement nos confrères, c'est pas le même côté familial et puis on apprend moins de choses.

DG de la filiale française d'un groupe de conseil américain : ce n'est pas, ce n'est pas, ce n'est pas de l'information, ça mérite d'être vérifié. Moi, j'ai passé mon temps à travailler sur des *deals*. Donc, sur des deals, on entend toujours ça, des potins, tu en as partout, quand tu n'es pas au fait de la chose qui se passe, tu ne peux rien prendre pour argent comptant. Je les entends, ces bruits, mais je ne les intègre pas, non, non, ce n'est pas de l'information, non, non, non (...) Mais tu ne peux pas, tu ne peux pas ne pas écouter (...) Il y a une ambiance générale, donc tu écoutes l'ambiance générale (...) Alors, d'accord, ça peut initier une vérification... Quand, moi, on me dit quelque chose, je me dit : il n'y a pas de fumée sans feu. Donc, je pars de là et je me dis : il y a quelque chose qui se passe, mais, en tant que tel, ce qui n'est pas vérifié, ça ne vaut pas.

Président filiale française d'un groupe industriel allemand : les potins, je me dis toujours qu'il n'y a jamais de fumée sans feu, mais je n'ai pas trop de temps pour y prêter attention, c'est peut être à la fois ma façon de voir les choses et le fait que nous sommes un groupe allemand (...) alors, c'est vrai que lorsque on

entend parler d'un lancement de produit, alors là, oui, je m'y intéresse, alors je vais vérifier, je me renseigne en interne, et je passe deux à trois coups de fils.

DG d'un groupe de restauration : je ne suis pas tout à fait d'accord, moi, je n'y prête pas beaucoup d'intérêt, voire même aucun, peut-être un seul : c'est que, finalement, c'est que, peut-être que ce bavardage est un mauvais travail de ma part sur, justement, la clarté d'une information ou l'absence de clarté d'information, les bruits de couloirs etc. (...) donc, où il n'y a jamais de fumée sans feu (...) Je pense, en effet, qu'il est important, essentiel, de bien faire la part des choses, de pouvoir faire la part des choses entre une information et un bavardage ou une rumeur, parce que cela peut avoir des incidences graves, quand même...

Président d'un groupe d'intérim : je ne partage pas (...) Je ne suis pas indifférent à ce qui est dit, là, au sens il faut choper l'air du temps, parce que si l'on ne chope pas l'air du temps et l'écume de la mer, on risque de passer à côté de quelque chose qui risque de se révéler en fait annonciateur de quelque chose (...) qui peut se révéler annonciateur de quelque chose de plus fondamental.

DG de la filiale française d'un groupe cimentier italien : si vous voulez, cela revient un petit peu à ce que je disais sur les signaux faibles, c'est clair que si l'information circulant très vite, 95 % de l'information est disponible pour tout le monde, donc, soit on est un très bon exécutant et on va plus vite que les autres à intégrer cette information et on est emballés dans une course contre la montre, soit on dit : mais non, ce n'est pas suffisant parce qu'on va tous recopier les mêmes modèles et on se dit : je vais essayer d'être en avance, je vais essayer de faire les choses différemment et en avance et pour cela je vais capter les signaux faibles et me positionner sur des choses que les autres n'ont pas encore déterminées (...) avec le bémol que je vous indiquais, c'est-à-dire le fait que signaux faibles, oui, mais, derrière, qu'est-ce que cela veut dire ? Moi, je suis peut-être moins réactif aux signaux faibles que d'autres personnes parce que j'ai besoin d'avoir, de mettre des données, cela ne m'empêche pas d'avoir,

dans ma vie, eu l'occasion de devoir prendre des décisions en disant : voilà on essaye...

PDG de la filiale européenne d'un groupe de conseil américain : vous avez plusieurs attitudes par rapport aux rumeurs etc. Moi, j'ai une théorie là-dessus qui est que ceux qui sont au courant de potins sont ceux qui en donnent. Moi, je ne suis pas vraiment... Je ne raconte pas beaucoup de potins donc, on m'en raconte pas beaucoup... Donc, pour pallier à cela, j'ai trois informateurs (...) une interne et deux externes (...) Quand je veux savoir quelque chose, je les appelle et ils le savent... C'est vrai que ce côté opportunité, cela permet d'être réactif (...) car c'est la notion de l'incident par rapport à l'accident, c'est-à-dire que, dans la théorie de la sécurité, on relève les incidents parce que, avant qu'il y ait un accident, il y a toujours eu un incident ... L'aile de papillon... Une petite chose va faire une grosse chose, la rumeur peut donner des informations. La plupart du temps c'est intéressant mais sans plus...mais il y a aussi ce côté « café du commerce » sans intérêt...

Ex-DG d'un groupe aéronautique : je dirais pas ça comme ça, ce n'est ni parce que le potin peut devenir réalité demain ni parce que, formule que je déteste, ou plutôt, état d'esprit que je déteste, il n'y a pas de fumée sans feu, mais c'est parce que, en général, le potin montre un état d'esprit du moment, c'est ça qui est intéressant dans le potin, c'est la répétition, la répétition montre à un moment donné des rapports de force, des situations de personnes, ça ne représente pas des faits, ça représente des états d'esprit, mais les états d'esprit sont le milieu dans lequel vous baignez à un instant donné.

Membre du comité exécutif d'un groupe de distribution : l'information informelle, c'est le trou dans la glace qui permet de voir la vraie réalité (...) et donc, je trouve normal que le dirigeant cherche à choper ce que l'on peut appeler les rumeurs, ou les signaux faibles. Les signaux dits faibles, c'est ce qui te permet de te rapprocher de la réalité versus les démarches très structurées, les PowerPoint. L'attachement porté aux rumeurs permet aussi de s'assurer quand même que l'on ne cache pas de grosses difficultés, parce qu'on te réécrit la vie, quoi, et donc le risque du dirigeant sur l'accès à l'information,

c'est de rester à la surface, de ne pas casser la glace, c'est aussi simplement de se faire enfumer ! (...) Et de ce point de vue-là, la rumeur, l'information directe, elle n'est pas inutile...

Présidente de la filiale européenne d'un groupe pharmaceutique danois : plus on a un scope large, plus on comprend et on décode les micro-signaux. Moi, je trouve que je comprend mieux avec les potins pour détecter les micro-signaux et les regarder et, à priori, si on est là, surtout les analyser (...) Je reviens sur mon histoire de micro-signaux, moi, je suis payée pour détecter avant les autres. L'art d'être dirigeant, c'est de détecter avant les autres tous les signaux externes ou interne et le premier qui a l'info, il a gagné.

15.2.1.3 La mise en perspective des informations officielles

Le rôle de signal faible des potins et autres rumeurs est jugé tout à fait essentiel, et même comme la seule source d'information, pour détecter les mauvaises nouvelles, celles qui sont souvent « cachées sous le tapis », comme le dit un dirigeant. Dans ce cas, l'information formalisée, officielle, ne remonte pas. Pour que le dirigeant soit au courant, il doit saisir ces rumeurs afin de s'approprier une information sur la situation exacte de l'entreprise ou de son secteur d'activité.

Vice-président d'un groupe médias : oui, c'est un peu vrai pour l'information client, c'est assez peu vrai pour le reste. On a toujours une méfiance sur le fait que, notamment, les mauvaises nouvelles mettent trop de temps à remonter parce que les gens les planquent sous le tapis le plus longtemps possible et, donc, on est en alerte sur les potins qui font remonter les mauvaises nouvelles.

DG d'une practice mondiale d'un cabinet d'avocats : je suis assez d'accord. Je crois, en effet, que nous sommes assez avides de ce qui se dit, comme cela, de manière informelle (...) par exemple, lors de la crise, je n'ai pas vu, en tout cas, de cabinet dire qu'ils étaient dans une situation extrêmement critique, mais on sait qu'il y a eu beaucoup de départs (...) donc, on a tendance à penser que ce qui se dit informellement est plus proche de la réalité que ce qui est écrit. C'est peut-être plus vrai dans une situation difficile que à l'inverse...dans une

situation difficile, on se dit que ce que me dit mon interlocuteur est effectivement plus proche de la réalité que ce que dit officiellement le cabinet (...) Pendant la crise, en effet, on était très désireux de savoir comment cela se passait ailleurs. On déjeunait, on voyait les autres cabinets et on se disait des choses qui, d'évidence, ne s'écrivaient pas (...) Si j'avais un bruit, j'en parlais avec mes associés et certains d'entre eux, même, me disent : tient, j'ai vu un tel, voilà ce qui se dit. Cela permet de se positionner par rapport à d'autres (...) C'est vrai que, parfois, on a l'impression que nos clients se confient à nous plus qu'ils ne le font officiellement. Oui, c'est vrai que j'ai des clients qui sont très attentifs à cela, qui me demandent, parfois, si j'ai entendu parler de ...

Une part appréciable des dirigeants de notre échantillon confirme, par ailleurs, le rôle d'outil « appropriateur » des potins et autres rumeurs. Ils soulignent, en effet, que s'il convient de s'appuyer sur une information formalisée, en revanche, ils soulignent le rôle déclencheur, metteur en lumière, des potins et autres rumeurs. Ces derniers jouent le rôle de révélateur, donnant tout son sens à une information structurée, produite par les systèmes d'information de l'entreprise ou par des structures extérieures.

Présidente de la filiale européenne d'un groupe pharmaceutique danois : si je l'entend, je vais pas arrêter la phrase, mais je ne suis pas très bien informée (...) le bavardage, ce que vous appelez bavardage, ce que l'on peut appeler bavardage, si c'est pour parler évolution des systèmes, c'est bien, si c'est pour parler de la vie privée de Monsieur Truc, c'est nul. C'est vrai que les managers chérissent l'information informelle...il n'y a pas que ça, mais oui, bien sur...ça veut pas dire fausse, c'est des choses, je dirai qu'il faut avoir le socle de l'information formelle la plus large possible, et puis la dessus il faut il faut l'informel.

DG de la filiale française d'un groupe de conseil américain : les prises de décisions sont souvent liés à des ... à une information interne, l'information externe ne vient qu'enrichir (...) tu vas capter une information, à l'extérieur, sur la tendance économique pour te faire une idée, mais, en interne, il y a un travail méthodique, sérieux, sur essayer de se projeter (...) l'information

extérieure, elle vient un peu comme de l'oxygène alimenter ce travail en interne.

PDG de la filiale française d'un groupe de messagerie américain : je ne partage pas votre ressenti quand au fait que les managers semblent chérir l'information informelle, je ne considère pas ces rumeurs comme des données d'entrée pour de l'information exploitable (...) Pour moi, l'information, je dis pas que je l'écoute pas mais elle ... mais elle ...elle aurait plutôt tendance à me gêner, je la prend, je la met dans un coin, c'est pas une donnée d'entrée (...) Enfin ... moi, je sais, honnêtement, quant je rencontre des partenaires, ils aiment bien que l'on discute de choses concrètes. Quant on a entendu quelque chose, je leur dis. Ils me disent : oui, comme vous, j'ai entendu qu'un tel, un tel, il s'est passé cela, mais, je...bon... je crois que c'est un grand risque de commenter la rumeur (...) moi, j'évite de transmettre la rumeur ne connaissant pas la source, si je connaissait une source extrêmement bien informé, ce n'est plus une rumeur, c'est une information de première main et c'est une donnée d'entrée (...) du coup, on ne peut pas dire que c'est une rumeur. Pour moi, une rumeur, c'est un bruit, je l'analyse plutôt comme un bruit parasite.

Vice-président d'un groupe médias : sur les bonnes nouvelles, ça n'est pas vrai et, surtout, ça ne peut pas être central dans un dispositif d'information, parce que, pour le pilotage de l'entreprise, il y a quand même des informations, des tableaux de bord, en partie rationnels, qu'il faut quand même suivre. Le cash ne ment pas.

Membre du comité exécutif d'un fabricant de matériel électrique : j'aimerais bien que les dirigeants passent plus de temps à écouter ces potins-là parce qu'ils écoutent beaucoup trop les tableaux, les tableaux, c'est un potin avec un chiffre (...) Très souvent, c'est en croisant l'information formelle et informelle qu'on atteint la vérité.

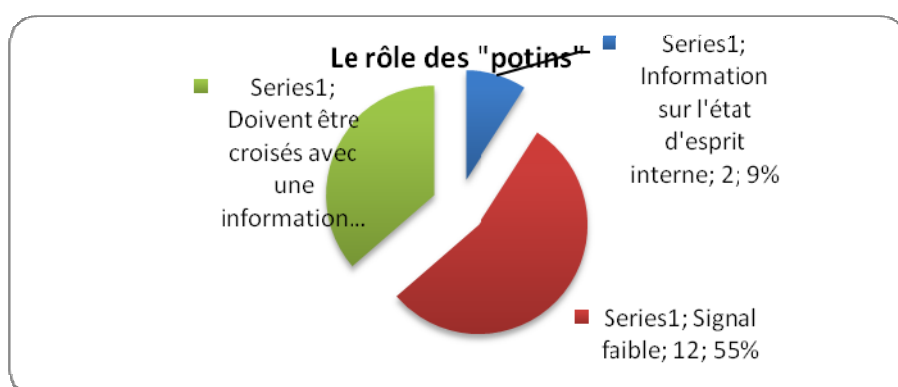
Président d'une banque : je ne crois pas que ce soit exact ... Non, je ne crois pas que ce soit exact. Au contraire, j'ai l'impression que... J'ai l'impression que les rumeurs (...) Si vous parlez de rumeurs, mon idée, c'est plutôt

combattre que utiliser comme moyen d'information pour prédire l'avenir, non, il me semble que... Non, en revanche l'information... Les informations déviantes par rapport au consensus sont très importantes, c'est-à-dire il y a des informations qui sont convergées pour décrire la réalité d'une certaine façon. Les informations divergentes qui la décrivent d'une autre façon sont toujours extrêmement importantes par ce que ce sont elles qui peuvent parfaitement être de nature à annoncer quelque chose que le consensus ne voit pas (...) Je suis plutôt à la recherche d'informations déviantes par rapport au consensus que des informations qui convergent et les rumeurs ne sont pas des informations déviantes par rapport au consensus, puisqu'elles sont plutôt de nature à créer une forme de faux-consensus.

Président d'un groupe d'intérim : mais, par contre, cela ne doit jamais, jamais, jamais, jamais se faire au détriment de l'exercice de son esprit critique et de ses fondamentaux à soi.

Membre du comité exécutif d'un groupe du secteur de l'énergie : cela n'est pas faux, mais ce n'est pas ma religion (...) on a l'impression que rumeurs d'aujourd'hui, c'est vérité demain... Non, mais, il y a des mecs qui parlent de choses manifestement magnifiques et qui ne les ont pas encore formalisés.

Figure 42 : Les dirigeants conçoivent les potins comme des signaux faibles



Notre observation montre l'ambivalence des dirigeants envers les potins et autres rumeurs. Rejetés dans un premier temps, lors de nos premières questions, ces potins et autres rumeurs sont remis en scène par les dirigeants, lors de la suite de l'entretien. Finalement, les dirigeants font effectivement un grand usage des potins, en ce sens qu'ils apparaissent comme des

signaux faibles, des détecteurs de ce qui est caché, des révélateurs d'une situation jusqu'alors inconnue ou méconnue. En ce sens, les potins et autres rumeurs apparaissent comme de véritables outils d'appropriation. Ils jettent une lumière crue sur un dossier, sur un tableau financier, permettant au dirigeant de faire sienne une information qu'il avait, jusqu'alors, négligée.

15.1.2 Le rôle reconnu des émotions et de l'intuition

Peu de dirigeants tiennent des propos neutres sur les émotions, l'intuition, l'irrationnel. Cependant, le rôle des émotions dans leur vie professionnelle est bien connu par les dirigeants de notre échantillon. A tel point, que certains d'entre eux n'hésitent pas à souligner le rôle de ces émotions dans leur système d'appropriation de l'information.

Sur notre échantillon de 21 dirigeants, six ont tenu des propos neutres ou distanciés, voire inexistantes, en tout cas, inutilisable dans notre recherche. Exemple :

PDG d'un groupe BTP : L'information, c'est un peu informel, inconscient ...

15.1.2.1 La méfiance de quelques dirigeants

Sur les 15 dirigeants qui ont tenu des propos exploitables pour notre recherche, deux dirigeants affichent nettement leur méfiance pour les émotions qui polluent leurs systèmes d'information.

Ex-DG d'un groupe aéronautique : il faut s'en méfier comme de la peste de l'irrationnel, des émotions ... Elles sont là (...) c'est terriblement dangereux, parce que la suite logique qui vient tous tout de suite, c'est que les gens ne vous donnent plus que l'information qu'ils estiment devoir vous donner, le reste, ce n'est pas qu'ils veulent vous le cacher, c'est que ce n'est pas votre sujet puisque ils s'en occupent. Ca, c'est terrible... c'est terrible...

Membre du comité exécutif d'un groupe du secteur de l'énergie : tu acceptes les émotions, l'irrationnel, et tu t'en méfies... Tu sais que tu vas trop vite...

15.1.2.2 L'irrationnel utile à l'appropriation

Les treize autres dirigeants ont, non seulement, conscience des émotions qui les assaillent, de la part d'irrationalité dans leur processus d'appropriation de l'information, mais, en plus, ils considèrent qu'elles sont utiles, à la condition expresse de les croiser avec d'autres données, plus rationnelle. Ils intègrent leur part d'irrationnel.

PDG organisme de formation : il y a forcément une dimension humaine dans toute prise de décision (...) je ne formalise pas, c'est une impression, c'est une sensation, c'est une perception ... moi je trouve que...Bon, elle est importante, puisque la vie c'est fait de perception (...) mais je ne formalise pas, parce que d'abord ... parce que je me dis que je peux me tromper, figer les choses qui sont pas certaines (...) Je l'emmagasine, bon, parfois, je peux chercher à conforter une impression, hein (...) c'est comme une écoute flottante, mais qui se range dans la tête, comme dans des cases, c'est une image, c'est irrationnel (...) Il y a des choses que l'on a oublié mais, quelque part, les éléments saillants sont stockés de façons résiduelle et accessibles (...) Il y a des situations où il faut ... comment dire ... tout tangibiliser (...) il faut re-factualiser (...) et donc, il y a deux choses : d'une part, on m'apporte l'information et, d'autre part, je travaille avec des gens qui m'ont apporté cette information, car, au delà de l'écrit, qui est simplifié, un peu caricatural, j'ai besoin d'entendre la personne qui a fait l'étude de marché, la personne qui pilote le projet, j'ai besoin d'entendre la personne qui au niveau commercial ... donc, c'est un mélange de systèmes formaté et puis de systèmes d'échange de discussion, il y a la notion d'informel qui rentre en ligne de compte ...

DG d'une banque : je suis sûr que l'émotion joue un rôle, comme toujours il y a ... on réagit suivant son comportement et j'ai un comportement à réagir assez vite, moi, je dirai que, sur les actions tactiques, je peux réagir assez vite en fonction de l'émotion. Sur la stratégie, j'espère que non, parce que je laisse infuser, je laisse réfléchir et puis il l'arrive aussi, là, c'est différent, même sur les choses où il faut répondre vite, de m'imposer une journée de réflexion avant de répondre, parce que je me dis : tu vas répondre sur le coup de l'émotion (...) il faut laisser les choses se calmer (...) Je pense que, dans cette

entreprise, pour avoir des responsabilités comme moi, il faut être un animal à sang froid, donc, si le sang froid n'est pas naturel, il faut essayer de faire que cela le devienne.

Vice-président d'un groupe médias : on n'a jamais cherché à rester rationnel et enfermé dans un process et donc on assume cette part d'irrationalité. Elle est d'ailleurs très, très bien assumée ici, en plus d'avoir un actionnaire qui est aussi un propriétaire, et donc, qui prend des choix qui sont, en même temps, des choix stratégiques pour l'entreprise et des choix patrimoniaux pour lui, il nous habitue tous à cela ... on oscille (...) et donc, oui, dans le commandement, il n'y a pas que de la rationalité.

DG de la filiale française d'un groupe de conseil américain : c'est difficile de décortiquer le traitement de l'information comme cela, la réponse est forcément : il y a du non-rationnel parce que ça ne peut pas être rationnel totalement (...) En tant que structure, on est forcément totalement rationnel, mais, au niveau individuel, il y a forcément les émotions.

Président filiale française d'un groupe industriel allemand : je laisse beaucoup de place à l'irrational, dans un contexte qui est très industriel, très ingénieur (...) je laisse assez de place une place assez importante à l'irrational, mais l'irrational dans le bon sens, au sens du bon sens (...) c'est l'intuition et l'expérience, c'est l'intuition qui s'appuie sur l'expérience.

DG d'un groupe de restauration : mon traitement de l'information est totalement irrationnel...parce que, in fine, l'émotionnel a une grosse influence, l'intuition, il y a plein de choses irrationnelles qui rentrent en ligne de compte, le totalement irrationnel est excessif, certes, il est là pour vous interpeller... Bien sûr, à partir du rationnel (...) on est obligé de le combiner, pour moi, avec de l'émotionnel, avec des choses sensibles.

DG de la filiale française d'un groupe cimentier italien : il y a forcément de l'irrational (...) si j'ai un tropisme, c'est d'aller chercher des informations quantifiées, de me méfier des perceptions, mêmes des miennes, mêmes des

miennes, absolument, ou du moins de me méfier d'une perception qui n'est pas étayable par des données, par des choses qui sont tangibles et mesurables.

PDG de la filiale européenne d'un groupe de conseil américain : c'est la beauté du management et du business, par rapport aux mathématiques, c'est-à-dire qu'il y a une partie d'intuition, d'anticipation, de feeling, de ce que l'on appelle la *vista*, mais aussi d'avoir une bonne structure.

Membre du comité exécutif d'un fabricant de matériel électrique : le rationnel intervient quand on a réussi à tout écrire sur le papier, mais on peut mettre les sentiments aussi là-dedans (...) ce sentiment-là, ces informations-là sont de vraies informations qui sont également pertinentes. Simplement, il faut être capable de les verbaliser, sinon elles restent dans un domaine qui n'est pas très utile. Après, il faut être capable de pouvoir s'écouter, c'est important de pouvoir faire confiance à son intuition, et puis, ces émotions, il faut être capable de les formaliser, de les rationaliser (...) d'abord, parce que cela permet vraiment de se contrôler sur les émotions, cela permet de convoquer l'intuition et l'émotion, et puis, cela permet aussi d'éliminer beaucoup de bruit de fond pour se concentrer vraiment sur l'essentiel.

Membre du comité exécutif d'un groupe de distribution : je revendique que mon mode de traitement de l'information ne soit pas rationnel !! Parce que je ne suis pas une machine ! Moi, je suis quelqu'un de très rationnel, j'ai besoin d'être extrêmement structuré dans ma façon de travailler (...) je ne prétends pas prendre des décisions qui sont toujours rationnelles, je prétends prendre des décisions qui se nourrissent d'une multitude d'éléments, certains structurés et rationnels, d'autres beaucoup plus humains, par hypothèse, parfois très irrationnel et faire la masse des deux ... il faut faire la masse des deux (...) tu croises les informations de deux natures, ce qui donne une décision qui est complète et, pour qu'elle soit, complète, il faut qu'elle intègre les deux grandes données que sont le cerveau et le cœur ou l'émotion. Les émotions et la raison ont chacune une valeur majeure.

15.1.2.3 L'irrationnel, un module de pilotage

Nous avons également interrogé les 13 dirigeants, qui ont tenu des propos exploitables pour notre recherche, sur le rôle précis que jouent les émotions, irrationnel, l'intuition, dans leur appropriation de l'information. Au total, les émotions, l'irrationnel, l'intuition, apparaissent comme un véritable module de pilotage de leur système d'appropriation de l'information.

DG d'un groupe de restauration : je suis vraiment devenu le manager de cette entreprise à partir du moment où j'ai senti ...j'ai vraiment senti... On est dans l'ésotérisme... on est dans cette dimension émotionnelle... j'ai ressenti des sensations des vibrations avec mon entreprise, c'est-à-dire que j'ai ressenti quand mes équipes, autour de moi, étaient fatiguées, quand il fallait redonner un coup de collier ... Voilà (...) C'est très personnel, comme témoignage.

Membre du comité exécutif d'un fabricant de matériel électrique : quand on débarque dans une usine et que l'on ne la trouve pas agréable, c'est aussi une information qui est donnée et qui est utile.

Pour quatre dirigeants, les émotions, l'irrationnel, l'intuition, est un outil qui permet de synthétiser des informations très nombreuses et divergentes et de les faire converger dans un processus de créativité managériale.

Vice-président d'un groupe médias : l'irrationalité, je dirais que c'est la part de mystère nécessaire au pilotage d'une organisation complexe et ce mystère, c'est ce qui fait le sel, c'est aussi ce qui fait l'impact que cela a sur l'image de l'entreprise, son *momentum*.

Président filiale française d'un groupe industriel allemand : je suis assez créatif grâce à mes émotions (...) par rapport à l'information qui vient, si vous voulez, je suis attiré par ce qui est nouveau. Si quelqu'un vient avec une idée nouvelle, par défaut, je vais la prendre en compte.

DG d'une practice mondiale d'un cabinet d'avocats : je suis dans cette approche où on limite notre créativité, par manque de raisonnement, par un

raisonnement par analogie (...) donc, si vous continuez à travailler tout le temps comme cela, par questions et recherches sur la question, vous vous limitez considérablement dans cette créativité (...) les liens se font moins et donc, finalement, vous avez un bagage lié à vos études et à votre expérience et donc, vous continuez à travailler là-dessus, mais, finalement, vous n'enrichissez pas forcément cette base de réflexion.

DG de la filiale française d'un groupe de conseil américain : parce que l'information surtout maintenant, on la capture par 40 000 biais différents, forcément que, à titre individuel, le plaisir joue parce que tu as plein d'endroits possibles où aller (...) Pour moi, le plaisir, plaisir intellectuel, plaisir, oui, cela joue forcément, après, je sais pas ce qu'il y a, d'autres émotions qui jouent, je sais pas, mais, effectivement, je pense que, oui, j'ai une sensation de surf sur la quantité d'informations et, en même temps, de piquer des informations et donc, d'être moins contraint dans un système, donc, du coup, d'avoir plus de capacités d'expression sur comment je vais chercher mon truc, du coup, le côté émotionnel a beaucoup plus de possibilités de s'exprimer.

Enfin, un troisième groupe de dirigeants considère que les émotions, l'irrationnel, l'intuition, leur permet d'opérer des choix dans une masse d'informations très importante.

PDG de la filiale française d'un groupe de messagerie américain : le rôle de l'émotionnel, finalement, c'est difficile de l'évacuer, il peut avoir ... il peut jouer un rôle favorable, s'il est bien géré, c'est-à-dire qu'il permet de mettre en perspective, malgré tout, lorsqu'il y a beaucoup trop de données d'entrées ... en général, c'est pas ce qu'il manque dans l'entreprise ... pour refixer les priorités, et ben, voilà, on dit froidement : on avait dix données, et puis, voilà ... euh, il y en a une première et une dernière, et, ça, là, la façon de les classer, il peut y en avoir des différentes selon les individus, et là, réside dans la façon de les classer, car, assurément, il y en a de plus importantes que d'autres. C'est assez personnel qu'il y ait de l'émotionnel qui interviennent, là dedans, c'est assez normal et, après tout, il faut plutôt l'encourager, parce que analyser toutes les données sur un même niveau, ce serait extrêmement rationnel mais extrêmement dangereux dans le pilotage de l'entreprise (...) une entreprise qui

vit, c'est comme une personne et un peu d'émotionnel permet de rendre les choses aussi vivantes.

DG d'un Centre hospitalier-universitaire : le tri des informations est intuitif, là, je peux pas vous le dire autrement (...) d'abord, la sélection de l'information que je vais engranger, le terme même de sélection, il est très contingent en fonction de mes centres d'intérêt, à un moment donné, je disais que je recevais des informations dont je ne vois pas l'utilisation, mais qui m'intéressent et donc j'ai l'intuition qu'elles peuvent être utile un jour.

Figure 43 : Les dirigeants utilisent les émotions pour s'appropriier les informations

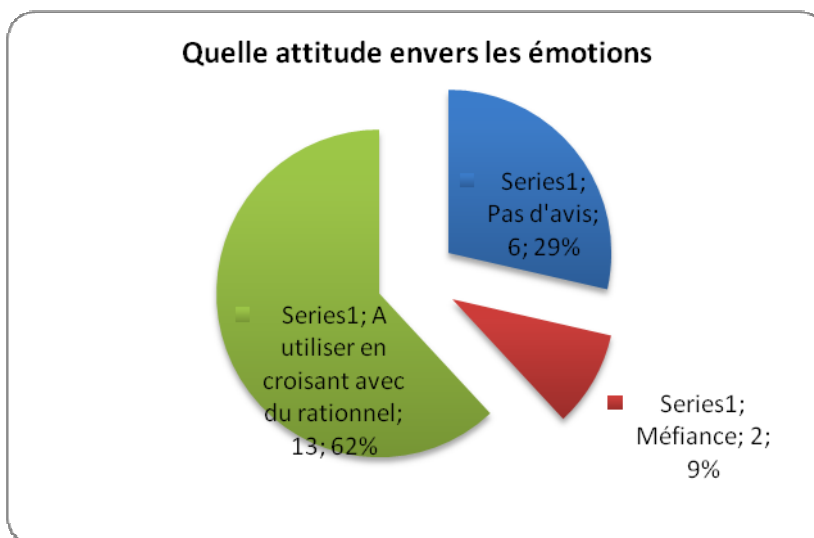
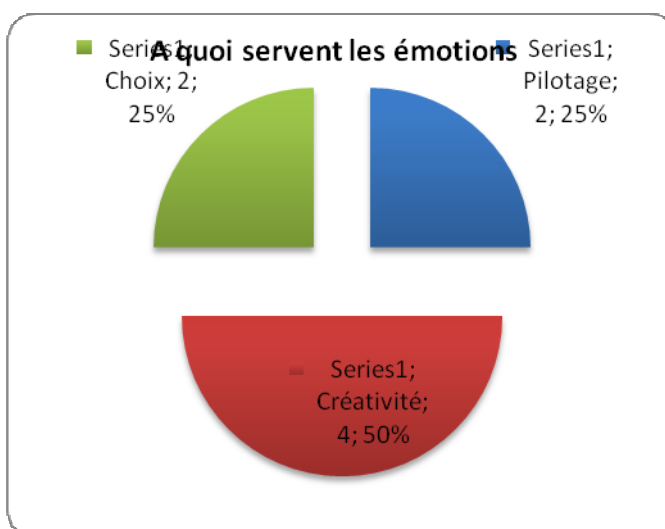


Figure 44 : Les émotions favorisent la créativité



Les émotions, et singulièrement l'intuition, apparaissent comme l'exact pendant des « concepts », que nous avons vu dans la partie précédente. Dans les deux cas, ces outils très complexes, qui dépassent le strict point de vue managérial, permettent de mettre de l'ordre dans une information hétérogène, trop complexe, trop importante, pour que les dirigeants puissent se l'approprier. Mais il existe une différence essentielle entre les deux. Les seconds constituaient un outil d'appropriation de l'information passée. Les premiers semblent être un outil pour la construction de l'information pour la prospective.

Conclusion du chapitre 15

L'appropriation de l'information par les dirigeants d'entreprise passe par des processus complexes qui sont de deux ordres : processus cadres et déclencheurs de l'appropriation. Dans le premier groupe, figure, dans une certaine mesure, la formation initiale, essentiellement dans l'enseignement supérieur, reçue par les dirigeants. Dès leur jeune âge, ils ont reçu une certaine méthodologie de travail qui leur permet d'« ingurgiter » de grandes quantités d'informations, et une certaine culture qui leur permet de prendre du recul sur cette information. A cette formation initiale, s'ajoute une formation continue donnée par l'expérience. C'est au cours de leur carrière, que les dirigeants acquièrent cette méthodologie d'appropriation de l'information, notamment la maîtrise des procédures de tri, d'appropriation formelle et informelle que nous avons vu dans les chapitres précédents.

Les dirigeants se créent une vision du monde, des « concepts » qui leur permettent d'éclairer les informations reçues, d'en éliminer certaines, de regarder les autres sous un certain angle et, finalement, de les approprier. Cette vision du monde qui peut se modifier, à la suite de rencontres avec des experts ou des philosophes, ou des lectures, modifie également la manière de fonctionner. Ces « concepts » permettent, également, aux dirigeants de mettre de l'ordre dans le désordre d'une information hétérogène, trop complexe, et surtout trop importante. Ils permettent d'opérer un tri dynamique de cette information. Ils permettent de donner du sens au monde qui entoure le dirigeant.

A côté, le dirigeant emploie des processus déclencheurs de l'appropriation qui sont d'abord les potins et autres rumeurs. Ils apparaissent comme des signaux faibles, des détecteurs de ce qui est caché, des révélateurs d'une situation jusqu'alors inconnue ou méconnue. Ils jettent une lumière crue sur un dossier, sur un tableau financier, permettant au dirigeant de faire sienne une information qu'il avait, jusqu'alors, négligée.

Second outil déclencheur, les émotions, et singulièrement l'intuition. Elles permettent au dirigeant de choisir dans le désordre et la complexité de l' « infobésité », de mettre de l'ordre dans une information hétérogène, trop complexe, trop importante, pour que les dirigeants puissent se l'approprier. Et, en lui permettant de se diriger, les émotions constituent un cheminement vers la prospective.

CHAPITRE 16

L'APPROPRIATION DE L'INFORMATION POUR LA PROSPECTIVE

Introduction

Les émotions, les « concepts », la vision du monde du dirigeant lui permettent dans une certaine mesure d'envisager, à partir des informations appropriées, le futur pour son entreprise. Les dirigeants pilotent leur entreprise sur le long terme, à l'horizon 3 ou 10 ans, suivant le métier, la taille, et les responsabilités exercées. Nous allons étudier comment le dirigeant procède pour s'approprier l'information pour la prospective. Pour cela nous allons voir quelle est l'utilisation que fait le dirigeant des outils de l'intelligence économique, qui relèvent dans une certaine mesure de la création de signaux faibles et comment il procède pour construire sa prospective.

16.1 LES OUTILS D'INTELLIGENCE ECONOMIQUE

Une interrogation sur l'information, et plus particulièrement l'information pour la prospective, donc la recherche de signaux faibles, ne serait pas complète si l'on n'évoquait pas la question de ce que l'on appelle l'intelligence économique. Lorsque la situation s'y prêtait, nous avons posé la question aux dirigeants de notre échantillon, sous des formes variées. Les dirigeants n'ont pas répondu ni spontanément, ni volontiers. Ce qui montre que l'intelligence économique traîne encore une image sulfureuse parmi les décideurs économiques.

Sur notre échantillon de 21 dirigeants, nous avons posé la question de l'utilisation de prestataires en intelligence économique à 15 d'entre eux. Huit ont éludé la question. Sept autres ont répondu plus ou moins positivement à la question de l'emploi de prestataires en intelligence économique. Quatre d'entre eux reconnaissent l'utilisation de prestations en intelligence économique, que deux d'entre eux baptisent : « veille économique ». Ces quatre dirigeants emploient parfois un collaborateur pour traiter de cette mission.

DG de la filiale française d'un groupe cimentier italien : on a, bien sûr, des personnes qui font un peu d'intelligence économique chez nous, qui recueillent aussi des informations sur ce que font nos concurrents, l'activité de nos

concurrents (...) nous avons une personne (...) si l'on détecte quelque chose qui est interpellant, là, on se dit : attention, il se passe quelque chose. C'est ce que l'on appelle les signaux faibles. Il y a quelque chose de nouveau qui arrive, donc, on va essayer de brancher une analyse un peu plus pointue... Vérifier les informations... Comprendre s'il s'agit d'un cas isolé ou si c'est quelque chose de plus important... Donc, on va déclencher, sur un sujet bien particulier, une recherche d'informations complémentaires ou une petite enquête en interne ou en externe.

Président d'un groupe d'intérim : on a le cas d'un collaborateur... c'est sa mission... Il s'occupe de stratégie marketing... C'est-à-dire que sa mission, entre autres, c'est d'assurer une veille marché, c'est de créer les bases de données nécessaires à l'information de la direction générale sur l'évolution de la concurrence, des métiers (...) donc, on a une personne dont c'est la fonction de gérer, rassembler l'information concernant notre environnement avec une dimension d'abondement de notre stratégie clairement exprimée.

PDG de la filiale française d'un groupe de messagerie américain : nous, bien sûr, on a des veilles qui sont effectuées et, en même temps, une partie qui peut être agrégé, entre parenthèse, aux rumeurs ... ça dépend du sérieux de la rumeur ou pas, mais oui, c'est intéressant, en tapant sur un concurrent ou pas, d'être au courant de l'actualité (...) C'est principalement dans les ventes et c'est principalement dans l'évaluation des performances de nos confrères, voilà, et de nos clients aussi, parce qu'on a besoin de savoir, là, oui, on enrichi ce genre de base.

PDG organisme de formation : sur cet aspect, les clients, le marché, on a aussi des dispositifs de veille sur ces clients, très puissants, très structurés, très organisés. J'ai pratiquement deux personnes à plein temps qui font de la veille économique concurrentielle. C'est très cadré, avec des moteurs de recherche. Ils s'abonnent à des tas d'éléments d'information (...) il y a des gens pour lesquels c'est inné, cette capacité à traiter de l'information. Si vous tombez sur cette personne-là, tant mieux pour moi. Sur la partie veille, ce sont des gens que l'on a recruté pour faire cela, ce sont des gens qui ont été recruté,

premièrement, parce qu'ils avaient ce profil-là, deuxièmement pour les former. Ce sont des gens sur lesquels on a ensuite investi, en les aidant à trouver des outils dans le commerce qui permettent de structurer tout ça.

Une dirigeante nous a donné une réponse ambiguë. Si elle affirme que son organisation n'a pas recours à des prestations d'intelligence économique, en revanche, elle glisse que le recours à de telles « prestations » se trouve utilisé aux deux extrémités du cheminement intellectuel du traitement de l'information : d'une part, dans la recherche d'informations sur la moralité des individus ayant à traiter avec l'entreprise et, d'autre part, au plan supérieur des « concepts ».

DG d'une practice mondiale d'un cabinet d'avocats : nous... Moi... heu... Moi je n'ai jamais fait appel à des prestataires en intelligence économique. Le cabinet, je ne sais pas. Je sais, en revanche, que l'on fait appel à des personnes pour des attestations de moralité, c'est-à-dire qu'on a des clients, notamment étrangers, qui nous disent : on envisage de faire une opération avec telle société, à la tête, il y a tel dirigeant. Et ils demandent : est-ce que l'on peut avoir des renseignements sur leur moralité ? Est-ce que ce ne sont pas des escrocs ? ce genre de choses ... Cela arrive. Et alors, oui, on a des contacts, des gens qui travaillent là-dessus (...) J'ai eu cette idée de méthode de lutte anti-OPA, ce sujet qui me passionne, parce que j'ai eu des échanges avec des gens orienté intelligence économique.

Enfin, deux dirigeants nient employer pour eux-mêmes des prestataires en intelligence économique. Cependant, dans une attitude très jésuitique, ils reconnaissent que, loin de leurs yeux, certains de leurs collaborateurs font appel à ce type de prestation.

PDG de la filiale européenne d'un groupe de conseil américain : Kroll ³⁷ ne fait plus partie du groupe. On l'a vendu ... Kroll, il n'y avait aucune synergie avec nous... volontairement ... Parce que nos clients n'aimaient pas le fait que nous ayons Kroll et ceux qui se servaient de Kroll ne le disaient pas ... La compagnie X ... vous avez un vrai sujet ... vous avez un concurrent qui essaie de vous déstabiliser ou vous êtes en train de faire une joint-venture avec des

³⁷ L'une des plus importantes entreprises d'intelligence économique au monde.

Russes et vous ne savez pas qui ils sont ... Kroll, il faut utiliser Kroll, mais ne le dire à personne...

PDG d'un groupe BTP : alors sur ces sujets de renseignement international... oui, donc, non, on fait pas appel, alors je sais que les métiers font, sans doute, appel de temps en temps sur quelques sujets ... moi y a ... non, je fais pas appel à des fournisseurs extérieurs sur ces sujets là ... on a un homme, dans le groupe qui est proche de ces sujets là, qui est au niveau du groupe, qui partage avec les métiers qui nous permet d'avoir des informations ... qui est proche ... qui ... quant des collaborateurs ont besoin de savoir si dans tel pays, il y a des risques pour les collaborateurs ... on a l'information interne qu'il nous faut. Après sur le politique, les risques, les risques géopolitiques...à mon niveau, je fais pas appel.

Malgré son côté sulfureux, qui a certainement conduit des dirigeants à conserver le silence sur ce sujet, l'intelligence économique commence à prendre place le dans la panoplie du dirigeant d'entreprise, pour lui permettre de se projeter dans l'avenir, par des outils lui permettant de détecter les signaux faibles, et de construire les bases d'une information pour la prospective.

16.2 LA CONSTRUCTION D'UNE INFORMATION POUR LA PROSPECTIVE

L'appropriation de l'information par les dirigeants d'entreprise doit déboucher sur un objectif : la prévision à plusieurs années d'avance. En effet, le rôle essentiel du dirigeant et de prévoir des actions pour son organisation qui se dérouleront dans 3,4, 10 ans. C'est la décision de produire un avion géant, c'est la décision de créer un nouveau médicament etc. Nous avons donc posé aux dirigeants de notre échantillon comment ils construisaient leur prospective. Deux méthodologies se dégagent : pour certains dirigeants, il s'agit juste d'un traitement particulier de l'information reçue. Pour d'autres, il s'agit d'une reconstruction de l'information appropriée destinée explicitement à se projeter dans l'avenir.

16.2.1 Un travail individuel

Sur les 21 dirigeants de notre échantillon, neuf expriment le fait qu'ils ont conscience de construire explicitement une information pour la prospective. Pour trois d'entre eux, il s'agit d'une recomposition personnelle en vue de cette prospective de l'information reçue et précédemment appropriée.

DG d'une practice mondiale d'un cabinet d'avocats : vous sentez cela... à travers vos lectures, vos contacts, et donc là, vous constatez que cela monte, cela monte ... et vous vous dites qu'il faudrait que l'on évolue, que ce soit en France, ou au niveau mondial.

Présidente de la filiale européenne d'un groupe pharmaceutique danois : mon raisonnement, il est à trois ans (...) et je raisonne à trois ans en me disant : OK, où est-ce que je veux avoir mon business quand je réfléchis ? et donc, la question que je me pose, c'est à trois ans qu'est-ce qu'il faut que je fasse pour être le meilleur possible, créer des produits là où il faut ? (...) Pour en arriver là, c'est l'information informelle et mes tableaux financiers personnels qui me disent qu'en 2012, j'allais avoir un problème.

Président d'une banque : il n'y a pas d'information prospective, par définition, il n'y a que des prévisions. Les prévisions sont toutes fondées sur des modèles qui consistent à prolonger le passé et donc l'information... Et donc l'analyse, l'analyse prospective utile, est une analyse prospective qui sort de cette simple prolongation du passé (...) qui intègre d'autres périodes du passé qui sont les périodes contraires de celle que l'on connaît aujourd'hui (...) c'est bien cela le problème principal (...) donc, la question est de saisir les informations qui permettent de rappeler et espérer qu'il n'y a rien... Que ce déterminisme-là n'existe pas... L'expérience a montré qu'il n'existait pas... Donc les bonnes décisions que l'on prend ses décisions qui permettent d'anticiper des retournements (...) Les informations déviantes par rapport au consensus sont très importantes, c'est-à-dire il y a des informations qui sont convergées pour décrire la réalité d'une certaine façon. Les informations divergentes qui la décrivent d'une autre façon sont toujours extrêmement importantes par ce que

ce sont elles qui peuvent parfaitement être de nature à annoncer quelque chose que le consensus ne voit pas (...) pour y parvenir, c'est l'histoire, pour le coup, c'est-à-dire c'est l'importance de la culture historique dans la culture tout court et donc l'entretien de cette culture historique (...) C'est une forme d'interrogation permanente sur les ruptures par rapport au présent...

16.2.2 Un travail collectif

Pour six dirigeants, cette recherche de l'information pour la prospective se déroule au cours d'un travail collectif, qu'il s'agisse de discussions avec d'autres dirigeants, au d'une mise en œuvre de procédures engageant l'organisation.

Vice-président d'un groupe médias : ces voyages, ces déjeuners et dîners, cela participe à mon système d'information, c'est-à-dire que cela me donne des éléments, par exemple, comme on est un métier qui est réactif à l'économie, cela me donne des idées aussi sur la croissance etc. (...) cela participe de mon système d'information de pouvoir anticiper ce que vont être les anticipations des gros opérateurs me donnent l'idée quand même pour savoir si le marché va être en croissance ou pas etc. (...) sur la prospective à 10 ans, comment sera Havas dans 10 ans, c'est plus un processus personnel et puis, de temps en temps, d'échanges avec, pour le coup, plutôt avec M., qui est ma coprésidente stratégique, qui joue bien ce rôle, avec laquelle on a de vraies réflexions sur la condition de notre métier, ou avec B.³⁸, parce que lui-même a été confronté, dans sa vie, à plusieurs *business models* de différentes natures et cela, c'est intéressant pour moi de confronter, comment se déplace la chaîne de valeur ? Où est-ce qu'elle se crée ? Du coup, comment s'invente le métier de la communication de demain ? C'est autant d'éléments qui sont vachement clé (...) c'est de manière informelle mais ce sont des vraies réunions...c'est de vraies réunions, parce que c'est un vrai débat, y compris est-ce que tu fais une organisation en silos, par expertise, ou est-ce que tu fais une organisation décloisonnée et fusionnée ? C'est pas pareil, enfin, on a des vraies convictions mais cela correspond à des vrais débats et je finis par acquérir une conviction.

³⁸ Actionnaire principal du groupe de communication dirigé.

DG de la filiale française d'un groupe cimentier italien : souvent, une information permet de prendre une décision, elle permet de mettre en œuvre une action qui va préparer une décision... Oui, car souvent, on a une information qui nous dit qu'est ce qui se passe, les concurrents sont sur un nouveau produit, ça veut dire quoi ... On va chercher nos informations... On va demander aux clients... On essaie de comprendre quel prix pour le vendre... Quel est leur prix de revient... Et puis à partir de cela, on doit se demander si ce cas intéressant si c'est une menace si on doit faire pareil. L'information est un signal de ce qu'est en train de se passer. On met en place un processus... Mais derrière ce processus, il va falloir aller glaner d'autre... une compréhension plus fine du phénomène...

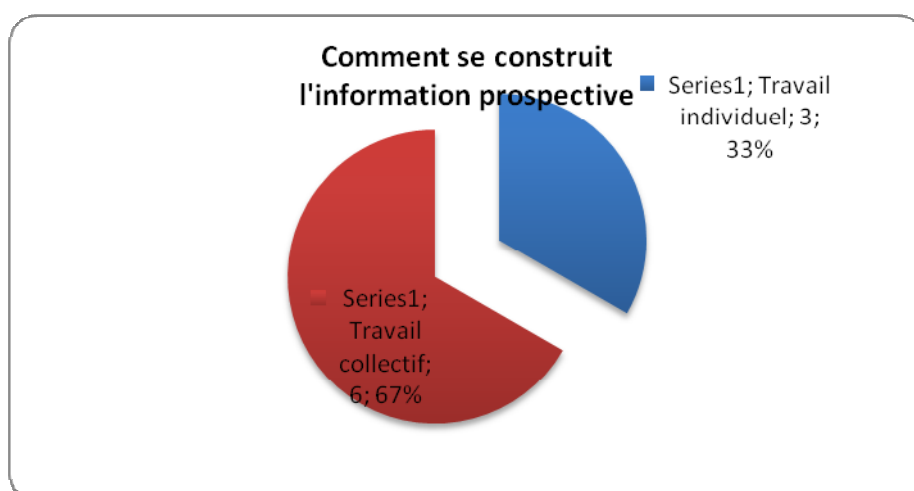
PDG de la filiale européenne d'un groupe de conseil américain : et puis moi je ne me limite pas aux concurrents traditionnels, j'essaie de comprendre la stratégie des gens qui vont être nos concurrents, demain, donc les compagnies d'assurances (...) on pourrait structurer cela un peu mieux que ce que l'on fait et c'est ce qu'on est en train d'essayer de faire, en particulier au niveau de l'Europe, par rapport aux compagnies d'assurances.

Membre du comité exécutif d'un fabricant de matériel électrique : je vais essayer d'avoir des jeunes chargés de mission, je ne sais pas sous quelle forme cela prendra, pour les faire travailler sur ces signaux faibles, ces idées qui ne sont pas encore là, mais qui vont émerger et sur lesquelles il n'y a pas vraiment de besoin de travailler dans l'urgence, mais au moins préparer un dossier sur le sujet, être prêts pour le moment venu...

DG d'une banque : fondamentalement, nous sommes des machines à traiter l'information (...), j'aurais dû ajouter : dans un environnement incertain, parce que ce qui est dur c'est de savoir ce qui va se passer dans l'avenir (...) et c'est vrai que, dans ce cadre-là, un certain nombre d'information nous arrivent et on les retraits de façon à sécuriser le truc, en se disant : cette information, je la retiens au travers du filtre que j'ai parce qu'elle va dans mon sens et, du coup, elle participe à rendre mon environnement un peu moins incertain.

DG d'un Centre hospitalier-universitaire : l'information, le matériau brut de l'information que vous recevez inévitablement, je le restructure et je commence à lui faire une pré-affectation en fonction de l'anticipation que j'ai de son utilité probable, donc c'est un effet structurant.

Figure 45 : Les dirigeants construisent l'information pour la prospective avec leurs collaborateurs



Conclusion du chapitre 16

L'objectif de l'appropriation de l'information par le dirigeant d'entreprise réside très certainement la construction d'une information pour la prospective, d'une information lui permettant de penser le devenir de son organisation à plusieurs années. En ce sens, l'information passée, la mémoire, est porteuse d'avenir. Mais une mémoire qui permet également de se détacher des lignes de force détectée grâce, notamment, aux outils de l'intelligence économique. Mais, le dirigeant doit également s'appropriier les informations divergentes qui sont la préfiguration d'un futur tout aussi possible que celui construit à partir du passé.

CHAPITRE 17

LES RESULTATS DU TERRAIN FACE AUX HYPOTHESES ET A LA LITTERATURE

Introduction

Nous venons d'appliquer notre questionnaire auprès d'un échantillon de 21 dirigeants d'entreprises à l'aide de notre modèle de recherche et nous venons de présenter le résultat de cette recherche après codage. Nous devons maintenant confronter les résultats que nous avons obtenus avec les hypothèses que nous avons posées lors de la construction de notre modèle de recherche. Nous devons également confronter ces résultats au modèle théorique présenté dans l'introduction générale et modifié à la suite de notre revue de littérature afin de le confirmer, de l'infirmer ou d'en modifier certaines dispositions.

17.1 LA VERIFICATION DES HYPOTHESES

17.1.1 La vérification de l'hypothèse 1

17.1.1.1 L'hypothèse 1 est vérifiée

17.1.1.1.1 Effectivement, les dirigeants se nourrissent en continu d'informations

Notre hypothèse 1.1 affirmait que les dirigeants se nourrissent en continu d'informations.

Notre observation a montré que les dirigeants s'intéressent à deux grands types d'informations : d'une part, l'information concernant l'environnement de l'entreprise, qu'elle soit macro-économique ou sociétale, spécialement sur les concurrents et, d'autre part, une information d'ordre interne sur la situation de leur entreprise, notamment financière, mais aussi commerciale.

Pour acquérir cette information, les dirigeants multiplient les sources d'information. Celles-ci sont d'abord internes à l'entreprise. Il s'agit, d'abord, des indicateurs de toutes sortes, notamment financiers, qui permettent aux dirigeants d'acquérir une information sur le fonctionnement de son entreprise. Cette acquisition passe également par les collaborateurs du dirigeant, qu'il s'agisse du management ou des salariés. Les sources d'information sont aussi

externes à l'entreprise. Il s'agit d'abord des médias de toutes sortes (presse, publicité ...), mais aussi des consultants. En revanche, le dirigeant utilise peu les rapports écrits.

17.1.1.1.1 Effectivement, les dirigeants se plaignent de la masse d'informations à traiter

Nous avons posé une hypothèse subsidiaire 1.2 : la masse d'informations à traiter par les dirigeants atteint des proportions très, voire trop, importantes.

Les dirigeants de notre échantillon, dans leur très grande majorité, considèrent qu'ils doivent faire face à un déluge d'informations. Certains d'entre eux considèrent même que trop d'information tue l'information, et que donc cette masse d'informations qui leur parvient les empêchent de se l'approprier.

Ainsi, notre hypothèse 1 est, globalement, validée.

17.1.1.2 Le terrain apporte des données supplémentaires à l'hypothèse 1

17.1.1.2.1 Les dirigeants souhaitent toujours plus d'information

Cependant, notre observation apporte des données supplémentaires à notre recherche. Les dirigeants, malgré la masse d'informations qu'ils reçoivent, ne semblent jamais en avoir assez. Les dirigeants multiplient les sources d'information en permanence.

Ils font, notamment, un usage important d'Internet, même s'ils ne semblent pas engager une stratégie construite de recherche d'informations via cet outil. Ainsi, si tous utilisent le moteur de recherche Google, en revanche, peu d'entre eux déclarent utiliser les bases de données mises en place dans leur organisation, alors qu'elles sont systématisées dans les entreprises. Peu d'entre eux également utilisent les systèmes de Knowledge management que certaines entreprises ont mis en place.

17.1.1.2.2 Mais cette information est redondante

Cependant, ce travail d'information, jamais terminé, n'est pas considéré comme un travail d'acquisition d'informations, en soi. La réception de cette masse d'informations n'est pas

vécue par les dirigeants comme l'acquisition d'informations nouvelles. Au travers de cette alimentation permanente en informations, au travers de ces vérifications qu'ils effectuent eux-mêmes en permanence, ils se constituent un bruit de fond informationnel permanent qui produit une redondance informationnelle permanente.

17.1.2 La vérification de l'hypothèse 2

17.1.2.1 L'hypothèse 2 est vérifiée

17.1.2.1.1 Les dirigeants passent rapidement sur l'information filtrée par l'organisation

Nous avons posé comme hypothèse 2.1 : les filtres traditionnels mis en place par l'entreprise ne sont plus suffisants pour traiter une information en croissance exponentielle.

Notre observation montre que les dirigeants utilisent toutes les possibilités que leur offrent leurs organisations pour filtrer, trier l'information avant qu'elle ne leur parvienne, afin de faciliter son appropriation. Notamment, ils créent des systèmes d'information « à leur main », parfois dès leur prise de poste et, souvent, les présentent devant tous leurs collaborateurs. Il s'agit, dans ce cas, d'un acte de gestion important.

De la même manière, les dirigeants mettent en place des indicateurs qui leur permettent de s'appropriier l'information qui irrigue l'entreprise. Ces indicateurs sont de sources multiples, essentiellement financières et commerciales.

Les dirigeants utilisent les réunions, non pas pour s'informer, montre notre observation, mais pour faciliter l'appropriation de l'information. Dans ce cadre, le dirigeant écoute ses collaborateurs pour accumuler des détails sur un dossier ou prendre connaissance de différents points de vue. Ce travail sur l'information lui permet de se l'approprier.

Cependant, ces procédures organisationnelles ne suffisent pas, montre notre observation, à permettre l'appropriation de l'information par les dirigeants. Ceux-ci, alors, mettent en place d'autres méthodes, plus personnelles.

17.1.2.1.2 Pour les dirigeants, les filtres traditionnels ne servent pas à s'approprier l'information

Nous avons posé une hypothèse subsidiaire 2.2 : les dirigeants parviennent à traiter tout de même l'information qu'ils reçoivent.

Notre observation montre que, d'une part, les dirigeants, montre notre observation, ont été formés, au cours de leur scolarité, notamment dans l'enseignement supérieur, à traiter l'information en grande quantité par l'apprentissage du travail personnel sur la durée et dans l'intensité. Ils ont également acquis une culture générale importante et diverse qui semble constituer un filtre utile pour trier une trop grande quantité d'informations.

D'autre part, le rôle essentiel de l'expérience est fortement souligné par les dirigeants d'entreprise. C'est au travers de leur parcours, de leur carrière, qu'ils acquièrent cette méthodologie de traitement de l'information.

Ainsi, notre hypothèse 2 est, globalement, validée.

17.1.2.2 Mais les dirigeants ont mis en place des procédures personnelles de traitement de l'information

17.1.2.2.1 Ils mettent en place des procédures formelles

Les dirigeants mettent en place des filtres personnels afin de s'approprier l'information, montre notre observation.

Les dirigeants utilisent les supposées procédures d'acquisition de l'information pour, en fait, s'approprier l'information. En effet, ainsi que le montre notre observation, ces techniques d'acquisition de l'information sont en fait plutôt des techniques d'appropriation de l'information. Le dirigeant, au cours d'un voyage, d'une rencontre avec un membre de son réseau, ou d'une réunion, se livre à une intense vérification de l'information qui lui permet de rentrer au cœur de celle-ci et, de ce fait, la faire sienne, c'est-à-dire, au sens propre, de se l'approprier.

17.1.2.2 Ils mettent en place des procédures informelles

Notre observation met en valeur les procédures personnelles, informelles, mises en place par le dirigeant pour s'approprier l'information. Il s'agit de véritables « bricolages » managériaux.

C'est surtout l'utilisation de ce que nous avons appelée, dans notre recherche, la procédure du « carnet noir ». L'utilisation de ce « carnet noir » est une procédure très intime, pour le dirigeant. C'est dans ce support, sous forme papier sous forme informatique, que le dirigeant transcrit les informations essentielles pour son activité et peut les travailler, les relire, les modifier et se les approprier.

Ensuite, deuxième « bricolage », le dirigeant laisse reposer l'information afin de laisser émerger, dans le secret de son cerveau, l'information essentielle qui sera alors appropriée.

17.1.3 La vérification de l'hypothèse 3

17.1.3.1 L'hypothèse 3 est vérifiée

17.1.3.1.1 Les dirigeants affirment ne pas savoir comment se déroule leur appropriation

Nous avons posé une hypothèse 3.1 : les dirigeants affirment ne pas savoir comment se déroule leur méthodologie d'appropriation de l'information.

Nous avons montré dans notre recherche exploratoire que cette affirmation semblait être validée après validation auprès d'un échantillon de directeurs de ressources humaines, membres de comité exécutif de groupes internationaux.

17.1.3.1.2 Les dirigeants ne veulent pas dévoiler leur « boîte noire »

Nous posons également une hypothèse 3.2 : cette méconnaissance par les dirigeants de leurs procédures d'appropriation de l'information ne signifie pas que de telles procédures n'existent pas.

Notre observation met en valeur certains éléments de cette « boîte noire », qui est le système d'appropriation de la formation du dirigeant. La procédure dite du « carnet noir » a été reconnue comme parfaitement intime par certains dirigeants, lors de notre observation.

C'est également le cas du travail en duo que pratiquent certains dirigeants, qu'il s'agisse d'appropriation d'information avec un alter ego, ou avec un directeur de cabinet. Mais, en revanche, le mentor ne semble pas trouver les faveurs auprès de notre échantillon de dirigeant. Seul un dirigeant enquêté travaille avec mentor.

Enfin, nous soulignons le rapport du dirigeant avec ses collaborateurs, lors du tête-à-tête. Au cours de ces rencontres, le dirigeant s'approprie l'information dans un moment managérial au cours duquel il arrache littéralement l'information du cerveau de son interlocuteur parfois en le déstabilisant, très volontairement.

Ainsi, notre hypothèse 3 est, globalement, validée.

17.1.3.2 Le terrain permet de construire un processus d'appropriation

17.1.3.2.1 Les dirigeants améliorent leur capacité d'appropriation à l'aide d'outils éloignés du management

Notre observation met également en valeur ce qui nous semble l'élément ultime du système d'appropriation de la formation du dirigeant d'entreprise, c'est-à-dire l'utilisation, consciente ou inconsciente, d'outils et de procédures bien éloignés de ceux issus des techniques managériales traditionnelles.

Notre observation met en évidence le rôle des potins et autres rumeurs. Elle montre que ceux-ci sont surtout des outils d'appropriation de l'information. En effet, ces potins et autres rumeurs apparaissent comme des révélateurs d'une situation jusqu'alors inconnue, des détecteurs de ce qui est caché. Ils jettent une lumière crue sur un dossier, sur un tableau financier, permettant aux dirigeants de faire sienne une information qu'il avait, jusqu'alors, négligée. Ils sont des déclencheurs de l'appropriation.

Notre observation met également en valeur le rôle des « concepts », ces visions du monde que se construisent les dirigeants. Ils apparaissent comme une création permanente de la part du dirigeant, qui les construit, de manière hétérogène, au fil de rencontres et de lectures. Ces « concepts » permettent aux dirigeants de mettre de l'ordre dans le désordre d'une information trop complexe et surtout trop importante. Ils permettent d'opérer un tri dynamique de cette information. Ils permettent de donner du sens au monde qui entoure le dirigeant. Ils permettent également au dirigeant de forger, de faire évoluer sa manière d'appréhender son métier. En ce sens, les « concepts » apparaissent comme les véritables, et très profonds, outils d'appropriation du dirigeant d'entreprise.

Enfin, il nous semble, au regard de notre observation, qu'il convient de mettre en avant le rôle des émotions, comme outil d'appropriation de l'information. Ces outils, très complexes, permettent de dessiner des pistes dans des masses d'informations trop complexes, trop importantes, pour que les dirigeants puissent se les approprier. Ces émotions, ces intuitions, semblent être un outil pour la construction de l'information pour la prospective.

17.1.3.2.2 Ils se nourrissent d'informations pour la prospective

Doté de ces outils d'appropriation de l'information puissants, le dirigeant d'entreprise peut alors construire une information destinée à se projeter dans le futur, non seulement à partir des données issues du passé, qui ne constituent qu'un prolongement des situations actuelles, mais aussi à partir de ce qu'ils subodorent du futur, c'est-à-dire la mise en évidence des possibles, y compris les situations divergentes par rapport à la situation actuelle.

Cette information pour la prospective est d'abord fournie par les potins, ici, envisagés comme des signaux faibles. Ils sont d'abord fournis par les réseaux des dirigeants, qui apparaissent ici comme des sources officieuses d'information.

Seconde source d'information pour la prospective, l'intelligence économique. Malgré son côté sulfureux, qui a certainement conduit, lors de notre observation, des dirigeants à conserver le silence sur ce sujet, l'intelligence économique commence à prendre place dans la panoplie du dirigeant d'entreprise, pour lui permettre de se projeter dans l'avenir, par des outils de détection des signaux faibles, et de construire les bases d'une information pour la prospective.

17.2 LA VALIDATION DES PROPOSITIONS THÉORIQUES

17.2.1 Validation de la proposition théorique 1

Nous avons posé une proposition théorique 1 : Nous proposons de mettre en avant d'abord l'idée que les dirigeants acquièrent une masse d'information considérable en provenance de sources multiples afin de se créer et se plonger dans un bain d'information. L'information, et son acquisition, aurait donc une importance considérable pour les dirigeants.

A la suite de notre revue de littérature, nous l'avons modifiée en ce sens : tout d'abord, les dirigeants créent et se plongent dans un bain d'information. Ces informations sont en provenance de deux sources. D'une part, leur milieu social, leur formation et des « concepts » intellectuels structurant leur personnalité qu'ils se sont forgés par le passé. D'autre part, des données en provenance de leur vie professionnelle (réseaux, information technique et économique venue de l'entreprise....). L'organisation produit des mécanismes d'appropriation préalable en installant des systèmes d'appropriation (réunions...).

Nous avons constaté, lors de notre observation, que les dirigeants se nourrissent en continu d'informations, en s'intéressant à deux grandes catégories de ces informations : d'une part, l'information externe, qui concerne l'environnement de l'entreprise concurrentiel, macro-économique ou sociétal, d'autre part, une information d'ordre interne sur la situation de leur entreprise, d'ordre financier, particulièrement, mais aussi d'ordre commercial.

Pour acquérir cette information, les dirigeants multiplient les sources. Elles sont d'abord internes à l'entreprise. Il s'agit, d'abord, des indicateurs de toutes sortes, notamment financiers, qui permet aux dirigeants d'acquérir une information sur le fonctionnement de son entreprise. Cette acquisition passe également par les collaborateurs du dirigeant, qu'il s'agisse du management ou des salariés.

Les sources d'information sont aussi externes à l'entreprise. Il s'agit notamment des média de toutes sortes (presse, publicité ...). Notre recherche met également en valeur le rôle des réseaux, c'est-à-dire les liens entretenus par le dirigeant en dehors de son entreprise avec des

relations amicales, professionnelles, des camarades de promotion ... Ces réseaux semblent être des sources officieuses d'acquisition de l'information.

Ainsi, notre observation montre bien que les dirigeants se constituent un bain d'information constamment renouvelé et alimenté par des d'informations nouvelles, même si les dirigeants se plaignent de la masse d'informations reçues.

Afin de faire face à cette masse d'informations, les dirigeants utilisent toutes les possibilités de tris, de filtres, mis à leur disposition par l'entreprise. Notamment, ils utilisent toutes les possibilités de se créer un système d'information « à leur main », parfois dès leur prise de poste. Dans tous les cas, il s'agit d'un acte de gestion important.

De la même manière, les dirigeants mettent en place des indicateurs qui leur permettent de s'appropriier l'information diverse et complexe qui irrigue l'entreprise. Ces indicateurs sont de sources multiples, essentiellement financiers et commerciaux.

Les dirigeants utilisent les réunions pour faciliter leur appropriation de l'information. Dans ce cadre, le dirigeant peut écouter les avis de ses collaborateurs et, ainsi, accumuler des détails sur une information, ou prendre connaissance de différents points de vue.

Notre proposition théorique 1, telle que nous l'avons modifiée, semble ainsi validée.

17.2.2 Validation de la proposition théorique 2

Nous avons posé une proposition théorique 2 qui postulait que les dirigeants s'approprient l'information à travers des schèmes organisés en un système de croyances. Egalement, nous avons postulé qu'à l'intérieur de ce bain, les échanges de multiples données améliorent les systèmes de croyance, permettent ainsi une appropriation efficace de l'information.

A la suite de notre revue de littérature, nous avons modifié cette proposition de cette manière : à l'intérieur du bain constitué par le dirigeant, alimenté en permanence par des informations redondantes, la nouvelle information va rentrer en résonance avec les autres informations. Les interactions entre des informations différentes permettent l'appropriation. Ces interactions se créent par des moteurs. Le premier est un moteur relevant des traitements

automatique ou analytique des données. Le second, plus puissant, relève des émotions conscientes ou inconscientes du dirigeant, et singulièrement de l'intuition.

Notre observation montre que les dirigeants, malgré la masse d'informations qu'ils reçoivent, ne semblent jamais en avoir assez. Les dirigeants alimentent en permanence leur bain par des informations redondantes. Alors qu'ils se déclarent submergés par la masse d'informations reçues, ils multiplient les sources d'informations. Notamment, ils font un usage important des outils issus des technologies de l'information et de la communication, et notamment d'Internet, même s'il ne semble pas avoir de stratégie bien construite de la recherche d'informations via cet outil.

De plus, les dirigeants effectuent en permanence et par eux-mêmes des vérifications d'informations reçues, renforçant la redondance des données reçues. Ces vérifications produisent des interactions entre des informations différentes.

Notre observation nous permet de préciser comment le dirigeant procède à un traitement analytique des données. Elle met en valeur une « boîte noire », qui est le système d'appropriation de la formation du dirigeant. Cette « boîte noire » est constituée de trois procédures. La première, dite celle du « carnet noir », consiste pour le dirigeant à noter sur un support papier ou informatique des informations obtenues, de les travailler et les retravailler en permanence en relisant les notes, voire en les simplifiant ou en les mettant en relation avec d'autres informations acquises par le passé.

Deuxième procédure, celle du travail en duo que pratiquent quelques dirigeants, qu'il s'agisse d'appropriation d'information avec un alter ego, ou avec un directeur de cabinet.

Troisième procédure, le tête-à-tête avec un collaborateur au cours duquel le dirigeant s'approprie l'information en arrache littéralement l'information du cerveau de son interlocuteur, parfois en le déstabilisant.

Enfin, notre observation montre que les dirigeants ne négligent pas les aspects irrationnels de leurs fonctions, et, notamment, le rôle de l'intuition. Elle leur permet de se repérer dans la masse d'informations dont ils disposent et de détecter l'information essentielle, ou de mettre

en relation deux informations qui n'ont, *a priori*, pas de rapport évident afin de créer une procédure de traitement dynamique de l'information.

Notre proposition théorique 2, telle que nous l'avons modifiée, semble ainsi validée.

17.2.3 Validation de la proposition théorique 3

Nous avons posé une proposition théorique 3 : nous proposons de montrer le rôle des mémoires de court et de long terme, et leur conjugaison, dans l'appropriation de l'information. Nous voulions montrer également comment ces mémoires se révèlent plus efficaces que les filtres pour trier l'information, et ainsi préparer son appropriation.

A la suite de notre revue de littérature, nous avons modifié cette proposition théorique en ce nouveau sens : c'est à l'intérieur de ce bain, que les informations sont catégorisées afin de créer un réseau explicatif de croyances. Les informations multiples qui parviennent aux dirigeants conduisent à une révision relative des croyances, sous la forme d'un circuit : croyance initiale-information-croyance finale. Alors, la nouvelle croyance, dans un feed-back cumulatif didactique, permettrait de mieux traiter les informations nouvelles qui parviennent au dirigeant.

Notre observation montre que les dirigeants ont été formés par les informations transmises par leurs enseignements, au cours de leur scolarité notamment supérieure, à traiter l'information en grande quantité, notamment par l'apprentissage d'un travail personnel de longue haleine et intense. Ils ont acquis une rigueur, qui leur permet de traiter efficacement l'information, et une culture qui leur permet de prendre de la distance avec le flot des données qui, sinon, les submergerait. Ils sont ainsi dotés, par leur formation, d'outils d'appropriation de grandes quantités d'informations, qui sont incrustées dans leur mémoire de long terme.

Notre observation a permis de souligner que cette formation initiale entre en résonance avec un autre outil d'appropriation, inscrit dans la mémoire du dirigeant, qui est l'expérience issue de la carrière du dirigeant. Celle-ci est jugée indispensable par les dirigeants pour apprendre à traiter l'information. Notre observation montre que l'expérience est issue des informations de tous ordres reçues par le dirigeant au cours de sa carrière, qu'il s'agisse de contacts avec des

situations particulières, de voyages, de visites, de rencontres, de progression de carrière ou de changement de métier.

Notre observation montre les multiples aller-retour entre les « concepts » produits par la formation initiale, qui sont de l'ordre de la rigueur, et les « concepts » issus de l'expérience, issus plutôt de l'ordre de la sensation et de la perception. Ainsi, un dirigeant appréhende différemment une information à l'aide de son expérience. Et, notre échantillon le montre, s'approprie mieux cette information.

Notre proposition théorique 3, telle que nous l'avons modifiée, semble ainsi validée.

17.2.4 Validation de la proposition théorique 4

Nous avons posé une proposition théorique 4 : nous proposons de montrer que ces systèmes de croyances engendrent, notamment, des émotions dont, plus particulièrement, un processus d'intuition. Ces émotions et ce processus d'intuition permettent une appropriation très fine de l'information. Ils permettent également de créer une information pour la prospective.

Nous avons, à la suite de notre revue de littérature, modifiée cette proposition théorique de la manière suivante : pour éviter le débordement du bain d'information, le dirigeant met en place inconsciemment des filtres lui permettant de traiter l'information. Ils sont issus de sa personnalité (enfance, formation, concepts philosophiques ou managériaux ...). Ils se modifient, au fil du temps, dans une certaine mesure, sous l'influence des « concepts » filtrants, créés par les échanges dans le bain. Ces « concepts », en modification permanente, engendrant une perception du monde évolutive, permettent aux dirigeants de traiter une information en masse croissante et de se projeter dans l'avenir.

Notre observation met en valeur l'utilisation, consciente ou inconsciente, d'outils et de procédures bien éloignées de celles issues des techniques managériales. Elle met en valeur le rôle des « concepts ». Ces visions du monde apparaissent comme une création hétérogène de la part du dirigeant, qu'il construit au fil de lectures de biographies ou de romans et de rencontres avec des experts et des philosophes que le dirigeant rencontre par le biais de son réseau. Ces « concepts » sont créés à partir d'informations appropriées. C'est donc

l'appropriation de l'information qui permet de créer des filtres permettant aux dirigeants de mieux s'approprier l'information.

Car ces « concepts » permettent, également, montre notre observation, aux dirigeants de mettre de l'ordre dans le désordre d'une information hétérogène, trop complexe, et surtout trop importante. Ils permettent d'opérer un tri dynamique de cette information. Ils permettent de donner du sens au monde qui entoure le dirigeant.

Enfin, les émotions qui sont acceptées par les dirigeants, apparaissent également comme un outil d'appropriation. Ils permettent également de mettre de l'ordre dans une information hétérogène, trop complexe, trop importante, pour que les dirigeants puissent se l'approprier. Ces émotions, ces intuitions, semblent être un outil pour la construction de l'information pour la prospective en ce qu'ils permettent au dirigeant de deviner les possibles de demain.

Notre proposition théorique 4, telle que nous l'avons modifiée, semble ainsi validée.

17.2.5 Validation de la proposition théorique 5

Nous avons posé, enfin, une proposition théorique 5 : nous proposons de montrer l'idée que tant les systèmes de croyances que les émotions et le processus d'intuition sont alimentés, et se construisent, par de l'information. Ainsi, l'information permet l'appropriation de l'information dans un feed-back dynamique.

Cette proposition théorique avait été modifiée, suite à notre revue de littérature, en ce sens : le bain d'information ne peut s'analyser qu'en dynamique avec des aller-retour. D'une part, entre les « concepts » produits par le dirigeant, qui modifie sa vision du monde, et l'information reçue. D'autre part, entre information et connaissance, construite à partir de savoirs, soit des informations organisées, mais aussi résultat de l'expérience personnelle. La connaissance permet, alors, à l'individu de, progressivement, comprendre ce qu'il est, ce qu'il vit, de se connaître, d'être lucide, et vis-à-vis d'elle-même et de son environnement. Un troisième aller-retour se constitue alors entre la connaissance produite par le dirigeant et les « concepts » qui lui permettent de traiter l'information.

Notre observation montre le cheminement entre une information, acquise au cours d'une rencontre avec un philosophe ou une lecture d'un roman, la création de la modification d'un « concept », d'une vision du monde pour le dirigeant, lequel « concept » permet aux dirigeants de mieux s'approprier l'information. Notre observation permet de valider notre hypothèse que l'information permet de créer des outils d'appropriation de l'information.

Notre observation montre également que les informations acquises tout au long de la carrière permettent de créer une expérience managériale du traitement de l'information, laquelle permet de développer une intuition des situations et, ainsi, de mieux s'approprier l'information.

Doté de ces outils d'appropriation de l'information, le dirigeant d'entreprise peut alors construire une information pour la prospective. Celle-ci est fournie par les potins, ici envisagées comme des signaux faibles, qui apparaissent ici comme des outils d'appropriation de l'information. En effet, ces potins jettent une lumière crue sur un dossier, sur un tableau financier, permettant aux dirigeants de faire sienne une information qu'il avait, jusqu'alors, négligée. Ils sont un outil de connaissance. Cette information pour la prospective est également fournie par les outils d'intelligence économique.

Cette information pour la prospective est issue du passé, des données qui ne constituent qu'un prolongement des situations actuelles. En ce sens, l'information passée, la mémoire, est porteuse d'avenir. Mais elle trouve également son origine dans ce que le dirigeant subodore du futur, c'est-à-dire la mise en valeur des possibles, y compris les situations divergentes par rapport à la situation actuelle.

Conclusion du chapitre 17

La confrontation des résultats de notre recherche de terrain aux hypothèses posées et au modèle théorique nous permet de valider en grande partie notre modèle. Cependant, les apports du terrain nous obligent à le modifier sur certains points non négligeables. A la suite de ces modifications, nous pourrions construire une dernière mouture de notre modèle du bain d'information.

CHAPITRE CONCLUSIF

LE CONCEPT DE BAIN DE L'INFORMATION REVISITE

1- LES OUTILS D'APPROPRIATION

Les dirigeants créent et se plongent dans un bain d'information. C'est ce bain d'information qui leur permet de s'approprier l'information. Les informations qui forment le bain sont en provenance de plusieurs sources. Chacune participe à l'appropriation de l'information.

1-1 La mémoire informative

La première source qui alimente le bain provient du milieu social, de la formation et des concepts intellectuels qui structure la personnalité du dirigeant.

Notre observation montre que les dirigeants soulignent le rôle de la formation initiale, qui produit de l'information, dans le traitement et l'appropriation de l'information. D'une part, les dirigeants ont été formés, au cours de leur scolarité notamment supérieure, à traiter l'information en grande quantité, notamment par l'apprentissage d'un travail personnel de longue haleine et intense. C'est du moins ce que reconnaissent les dirigeants, dans notre observation, qu'il s'agisse d'apprentissage de la rigueur, d'acquisition de procédures de traitement de l'information, ou de culture qui peuvent constituer ainsi un outil d'appropriation de grandes quantités d'informations.

Cette formation initiale entre en résonance avec un autre outil d'appropriation qui est l'expérience. L'expérience est issue des informations de tous ordres reçues par le dirigeant au cours de sa carrière, qu'il s'agisse de contacts avec des situations particulières, de voyages, de visites, de rencontres, de progression de carrière ou de changement de métier. De multiples allers retours se créent entre les « concepts » produits par la formation initiale, qui sont de l'ordre de la rigueur, et les « concepts » issus de l'expérience, issu plutôt de l'ordre de la sensation et de la perception.

1-2 Les « concepts »

Notre observation met également en valeur l'utilisation, consciente ou inconsciente, d'outils et de procédures bien éloignées de ceux issus des techniques managériales. Elle met en valeur le rôle des « concepts ». Ces visions du monde apparaissent comme une création hétérogène de la part du dirigeant, qu'il construit, sur la base des données issues de son milieu social, de sa formation, au fil des rencontres et des lectures. Ces « concepts » sont ainsi créés à partir d'informations appropriées. C'est donc l'appropriation de l'information qui permet de créer des filtres permettant aux dirigeants de mieux s'approprier l'information.

Car il s'agit, pour le dirigeant, de forger, de modifier, son esprit, sa manière de fonctionner. Ces « concepts » permettent, également, montre notre observation, aux dirigeants de mettre de l'ordre dans le désordre d'une information hétérogène, trop complexe, et surtout trop importante. Ils permettent d'opérer un tri dynamique de cette information. Ils permettent de donner du sens au monde qui entoure le dirigeant.

1-3 L'information professionnelle

Le bain d'information trouve son origine également dans les données en provenance de leur la vie professionnelle (réseaux, information technique et économique venue de l'entreprise ...), analysées par les dirigeants à l'aide de leur personnalité et des « concepts » acquis. Les dirigeants se nourrissent en continu d'informations, en s'intéressant à deux grands types d'informations : d'une part l'information externe, qui concerne l'environnement de l'entreprise, d'autre part, une information d'ordre interne sur la situation de leur entreprise.

Pour acquérir cette information, les dirigeants multiplient les sources. Elles sont d'abord internes à l'entreprise. Il s'agit, d'abord, des indicateurs de toutes sortes, notamment financiers, qui permettent aux dirigeants d'acquérir une information sur le fonctionnement de leur entreprise. Cette acquisition passe également par les collaborateurs du dirigeant, qu'il s'agisse du management ou des salariés.

Les sources d'information sont aussi externes à l'entreprise. Il s'agit d'abord des média de toutes sortes (presse, publicité ...) mais aussi des réseaux du dirigeant.

Notre observation montre également que, si les dirigeants se plaignent de la masse d'informations reçue, il n'en reste pas moins qu'ils continuent toujours et encore à accumuler de l'information, à refuser de se couper des sources d'information qu'ils entretiennent. Ils vérifient en permanence et par eux-mêmes les informations reçues de leurs collaborateurs. Ainsi, les dirigeants se constituent un bain d'information constamment renouvelé et alimenté par des d'informations nouvelles.

1-4 Redondance et résonance

Les dirigeants alimentent en permanence leur bain d'information par des données redondantes, acquises au cours de leur vie professionnelle, qui constituent comme un « bruit de fond ». Au travers des vérifications qu'ils effectuent eux-mêmes en permanence sur les informations triées, qualifiées et communiquées par leurs collaborateurs, les dirigeants ne cherchent pas à s'assurer à nouveau de la validité, ou de la véracité, à strictement parler, de l'information transmise par l'organisation. Ainsi, à l'intérieur du bain d'information constitué par le dirigeant, alimenté en permanence par des informations redondantes, toute nouvelle information va rentrer en résonance, en interaction, avec les autres informations, et ainsi déclencher l'appropriation d'informations nouvelles.

Cette résonance, cette interaction, est d'abord déclenchée par les signaux faibles, acquis par le dirigeant au cours des circonstances de la vie professionnelle ou personnelle et, notamment, par l'intermédiaire de son réseau. Ces potins apparaissent comme des révélateurs qui jettent une lumière crue sur un dossier, sur un tableau financier, permettant aux dirigeants de faire sienne une information qu'il avait, jusqu'alors, négligée. Ils sont un outil de connaissance, dans un processus d'associations d'idées.

1-5 Les procédures de tri de l'information

Cette résonance, cette interaction, sont surtout déclenchées par deux moteurs.

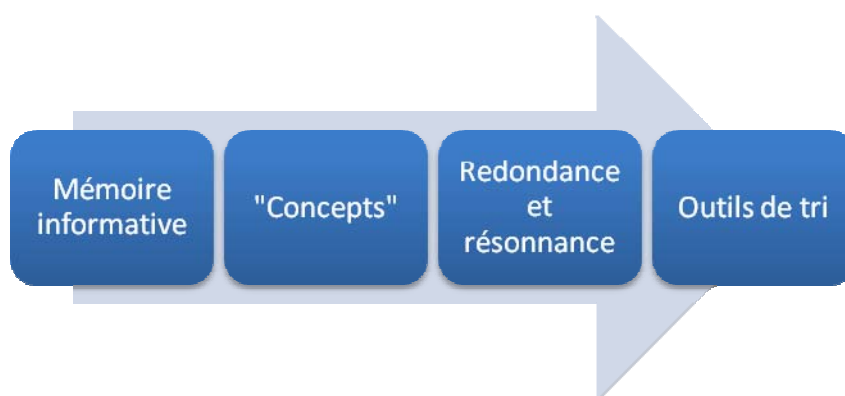
Le premier est un moteur relevant des traitements automatique ou analytique des données. Pour éviter le débordement du bain d'information, le dirigeant met en place inconsciemment des filtres lui permettant de traiter l'information.

Afin de faire face à cette masse d'informations, les dirigeants utilisent bien toutes les possibilités de tri, de filtres. Ainsi, les dirigeants « détournent » les mécanismes d'acquisition de l'information mis à leur disposition par l'entreprise pour en faire des mécanismes d'appropriation. Les dirigeants « détournent » les systèmes d'indicateurs créés par l'organisation pour en faire des mécanismes de tri d'information, des mécanismes d'appropriation préalable. C'est également le cas des réunions. Celles-ci, montre notre recherche, sont conçues par le dirigeant essentiellement un mécanisme d'appropriation.

Ils mettent également en œuvre trois procédures très intimes. La première est la procédure dite du « carnet noir ». C'est également le cas du travail avec un « Autre », qu'il s'agisse d'un alter ego, d'un mentor, d'un « directeur de cabinet », ou le plus souvent un collaborateur. C'est, enfin, le travail d'appropriation en tête-à-tête.

Le second moteur, plus puissant, relève des émotions conscientes ou inconscientes du dirigeant, et singulièrement de l'intuition, qui constituent des outils d'appropriation singulièrement puissants permettant aux dirigeants de traiter une information de masse croissante et de se projeter dans l'avenir. Car l'intuition permet aux dirigeants de se repérer dans la masse d'informations dont ils disposent et de détecter l'information essentielle, ou de mettre en relation deux informations qui n'ont pas de rapport entre elles afin de créer une procédure de traitement dynamique de l'information.

Figure 46 : Les outils d'appropriation



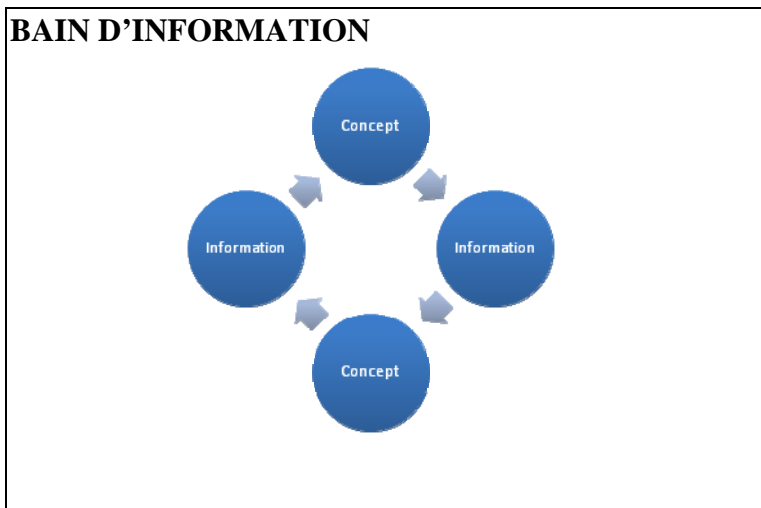
2- TROIS BOUCLES DE RETROACTION

Enfin, le bain d'information ne peut s'analyser qu'en dynamique dans des boucles de rétroaction.

2-1 Des « concepts » à l'information

La première boucle de rétroaction se produit à l'intérieur du bain d'information entre les « concepts » produits par le dirigeant, qui modifient sa vision du monde, et l'information reçue. Notre observation montre que le dirigeant utilise les « concepts » qu'il a créés, les émotions qu'il a ressenties, pour trier les informations et pour se les mieux approprier. C'est à ce moment-là que le dirigeant parvient à créer une information pour la prospective, ces données qui ne constituent qu'un prolongement des situations actuelles, mais aussi à partir de ce qu'ils subodorent du futur, c'est-à-dire la mise en valeur des possibles, y compris les situations divergentes par rapport à la situation actuelle. Cette information lui permet de penser le devenir de son organisation à plusieurs années, de créer une projection de son organisation dans le futur, des « concepts », qui lui permettront à leur tour d'analyser l'information actuelle.

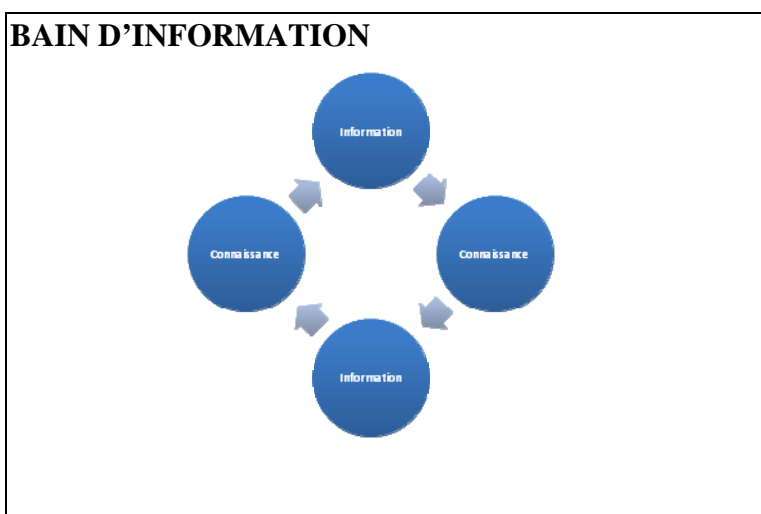
Figure 47 : La première boucle de rétroaction



2-2 De l'information à la connaissance

La deuxième boucle de rétroaction se produit, à l'intérieur du bain d'information, entre information et connaissance. Celle-ci est construite à partir de savoirs, soit des informations organisées, mais aussi est le résultat de l'expérience personnelle. Notre observation montre également que les informations, acquises tout au long de la carrière du dirigeant, permettent de créer une expérience managériale d'appropriation de l'information, laquelle permet de développer une intuition des situations, permet de se transformer intimement. Cette connaissance permet à son tour d'analyser les informations reçues. En ce sens, l'information passée est porteuse d'avenir.

Figure 48 : La deuxième boucle de rétroaction

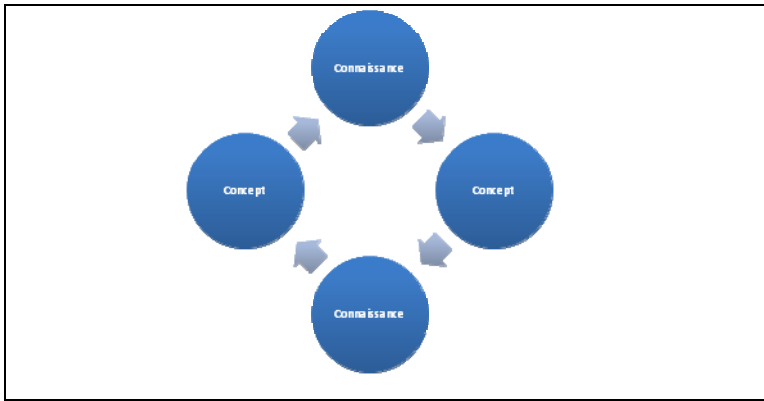


2-3 De la connaissance aux « concepts »

Une troisième boucle de rétroaction se constitue, alors, entre la connaissance produite par le dirigeant et les « concepts » qui lui permettent de traiter l'information, toujours à l'intérieur du bain d'information. Il s'agit très concrètement pour le dirigeant d'utiliser son expérience managériale afin de renforcer son intuition des situations. Les émotions, les intuitions, les systèmes de croyances se transforment à mesure que la connaissance des dirigeants se modifie, engendrant une perception du monde évolutive. Les informations multiples qui parviennent aux dirigeants le conduisent à une révision relative des croyances, sous la forme d'un circuit : croyance initiale-information- croyance finale. Alors, la nouvelle croyance, dans un feed-back cumulatif didactique, permet de mieux traiter les informations nouvelles qui parviennent au dirigeant.

Figure 49 : La troisième boucle de rétroaction

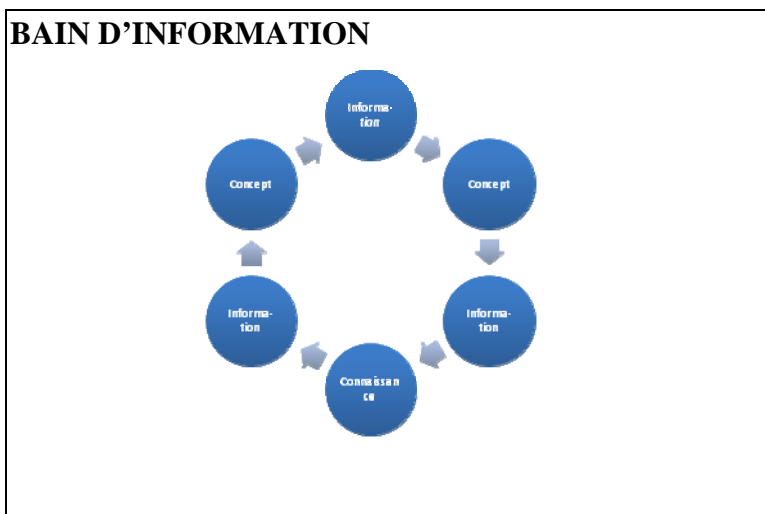




2-4 L'interaction des boucles de rétroaction

Les trois boucles de rétroaction interagissent entre elles par le biais de l'information dans le bain d'information.

Figure 50 : Le bouclage des boucles de rétroaction

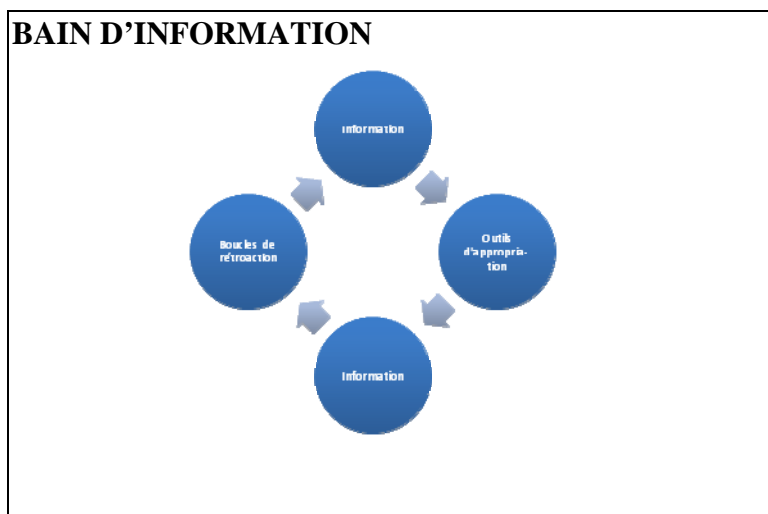


3- DE L'INFORMATION À L'INFORMATION

Il nous semble qu'au centre des outils d'appropriation et des boucles de rétroaction nécessaires à l'appropriation de l'information, se trouve l'information. C'est en effet l'information reçue dans son milieu social, au cours de sa formation initiale, au cours de ses rencontres avec des philosophes, des experts, ou au cours de lecture de romans ou d'essais, que le dirigeant crée des « concepts », des croyances, des émotions qui lui permettront à son

tour de traiter des informations. C'est l'information qui est à l'origine des boucles de rétroaction qui permettent de traiter cette information.

Figure 39 Le concept de bain d'information revisité



Ainsi, l'information recueillie par les dirigeants devient un outil d'appropriation de l'information. Le dirigeant doit plonger dans l'« infobésité ». L'information crée l'information.

CONCLUSION GENERALE

Notre recherche, menée dans le cadre d'une démarche hypothético-déductive, appuyée sur une revue de littérature et sur une observation auprès d'un échantillon de 21 dirigeants, précédée d'une recherche exploratoire auprès de 13 autres dirigeants, nous a permis de mettre à jour une analyse de l'appropriation de l'information par les dirigeants d'entreprise qui peut se résumer par le concept du bain d'information.

1- Les dirigeants disposent d'un process d'appropriation de l'information

Notre recherche nous permet d'affirmer que les dirigeants disposent d'un modèle assez opérationnel d'appropriation de l'information qui leur permet, dans une certaine mesure et sans qu'ils en aient réellement conscience, de se projeter dans l'avenir et de penser le futur de leur entreprise. Nous insistons sur le fait que ce modèle ne concerne pas l'acquisition de l'information mais son utilisation.

2- Notre contribution théorique

Nous pensons que notre recherche apporte deux contributions théoriques.

Elle semble apporter, à travers le concept de bain d'information, une contribution pour répondre aux questions non résolues posées par la littérature, notamment la manière dont un dirigeant peut s'approprier une donnée mouvante, un flux, qui n'est pas un outil de gestion, un stock.

De plus, il nous semble que notre travail de recherche met en évidence la place considérable de l'information dans le travail du dirigeant. Il nous semble que notre recherche permet de montrer le rôle de l'information dans le travail du dirigeant. Surtout, il nous semble que notre recherche montre que l'information permet au dirigeant d'entretenir son système d'appropriation de l'information et sa capacité à appréhender les questions qu'il doit résoudre dans son acte de management.

3- Notre contribution managériale

Il nous semble également que notre recherche apporte une certaine contribution managériale qui concerne les dirigeants face à l'explosion de l'information. En effet, à l'issue de ce travail, il nous semble que la question du traitement de l'information est extrêmement actuelle, pour les dirigeants et, plus largement, les managers, dans une société qui produit toujours plus d'informations.

Nous pensons que notre recherche permet de répondre à un sentiment général des dirigeants, qui est de savoir comment traiter une information toujours plus importante en quantité. Notre recherche pourrait permettre de forger les bases d'outils pratiques permettant de réduire le stress des managers consécutif à la peur permanente de « laisser échapper » une information essentielle.

Notre recherche pourrait permettre aux dirigeants de mettre en évidence les voies et moyens d'une meilleure appropriation de l'information, de sa meilleure utilisation, et ainsi améliorer leur efficacité et leur vision prospective.

4- De futures pistes de recherches

Il nous semble que notre travail permet d'ouvrir sur de nouvelles pistes de recherche. Nous pouvons en citer quatre :

- Le bain d'information est-il différent selon les cultures managériales ou nationales ?
- Les différents styles d'appropriation de l'information en fonction des âges et/ou des niveaux hiérarchique (Président, CEO ...)
- Le rôle du milieu social dans l'appropriation de l'information
- Les différents styles d'appropriation de l'information ?

BIBLIOGRAPHIE

- Ackerman, P.L. (1987) : Individual Differences in Skill Learning : an Integration of Psychometric and Information Processing Perspectives. *Psychological Bulletin*, 102, 3-27.
- Adelman, L., Stewart, T. R. & Hammond, K. R. (1975) : A Case History of the Application of Social Judgement to Policy Formation. *Policy Sciences*, 6. 137-159.
- Albert, S. & Bradley, K. (1997) : *Managing Knowledge : Experts, Agencies and Organizations*. Cambridge, Mass. : Cambridge University Press.
- Allek, F. (2006) : *La déconstruction des compétences organisationnelles*. Communication présentée à la Journée de l'Ecole Doctorale, IAE de Caen, Le Havre, 22 juin.
- Allen, T. J. (1969) : The Differential Performance of Information Channels in the Transfer of Technology in Gruber, W. H. & Marquis, D.G. (Eds.) : *Factors in the Transfer of Technology*, Cambridge, MA : MIT Press.
- Anderson, J.R. (1990) : *Cognitive Psychology and its Implication*. New York : Freeman.
- Anderson, N.H. (1996) : *A Functional Theory of Cognition*. Mahwah, NJ : L. Erlbaum.
- D. Andler (1987) : Une nouvelle science de l'esprit. *Le Débat*, n°47, 5-25.
- Aouni, Z. & Surlemont, B. (2007) : *Le processus d'acquisition des compétences entrepreneuriales : une approche cognitive*. Communication au 5eme congrès international de l'académie de l'entrepreneuriat, Sherbrook.
- Arnault, B. (2000). *La passion créative*. Paris : Plon.
- Arrow, K. J. (2000) : *Théorie de l'information et des organisations*. Paris : Dunod.
- Arrow K. J. (1974) : *the Limits of Organization*. New York : Norton.
- Atkinson R.C. & Schiffrin R.M. (1968) : Human Memory : A Propositional System and its Control Process » in Spence, K.W. & Spence, J.T. (Eds.) : *Advance in the Psychology of Learning and Motivation Research and Theory*, vol. 2. Academic Press, New York, 1968.
- Autissier, D., Bensebaa, F. & Boudier F. (2009) : *L'atlas du management*. Paris : Eyrolles.
- Autissier, D. (2008) : La théorie du sensemaking. *Sciences humaines*, grands dossiers, n° 12, automne 2008.
- Autissier, D. & Bensebaa, F. (2006) : *Les défis du sensemaking en entreprise : Karl E. Weick et les sciences de gestion*. Paris : Economica.
- Axelrod, R.-M. (1976) : *The Structure of Decision : Cognitive Maps of Political Elites*. Princeton NJ : Princeton University Press.

- Bach, P.L. (2006) : A Descriptive Rorschach Study of Senior Business Executives. *Dissertation Abstracts International*, Vol 66(8-B), 4526.
- Bachelard, G. (1980) : *La formation de l'esprit scientifique*. Paris : Librairie philosophique Vrin.
- Bagot, J.-D. (1996) : *Information, sensation et perception*. Paris : A. Colin.
- Bartoli, J.-A. & Le Moigne, J.-L. (Dir.) (1996) : *Organisation intelligente et système d'information stratégique*. Paris : Economica.
- Barty, K. (2002) : *Sensibilité du coût optimal d'un problème de décision dans l'incertain, face à une petite perturbation de l'information du décideur*. CERMICS, 13 mars.
- Basso, O. & Blondel, C. (2006) : *Profession PDG : que font nos dirigeants ?* Paris : Pearson-Village Mondial.
- Bateson, G. (1972) : *Steps to an Ecology of Mind*. New York : Chandler Pub. Cy.
- Baumard, P (1996a) : *Prospective à l'usage du manager*. Paris : Litec.
- Baumard P. (1996b) : *Les organisations déconcertées : la gestion stratégique de la connaissance*. Paris : Masson.
- Beaudouin, V. (2008) : PowerPoint : le lit de Procuste revisité, *Social Science Information*, 47, 371-390.
- Beguin F. (2000) : *La validité de l'information dans le processus de veille stratégique*. Communication, AIMS, IXème conférence, Montpellier, 24, 25, 26 mai.
- Bellier, S. & Laroche, H. (2005) : *Moi, manager*. Paris : Dunod.
- Bertalanffy, L. (von) (1973) : *Théorie générale des systèmes*. Paris : Dunod.
- Berthoz, A. (2003) : *La décision*. Paris : O. Jacob.
- Bescos, P.-L. & Mendoza, C. (1999) : *Manager cherche information utile désespérément*. Paris : l'Harmattan.
- Blanco, S. (2008) : De quelques signaux faibles à une veille anticipative utile à l'innovation de rupture. *La Revue des sciences de gestion, Direction et Gestion*, n° 231-232, 27-37.
- Bollen, J., Mao, H. & Zeng, X.-J. (2010) : Twitter Mood Predicts the Stock Market. *Journal of Computational Science*, 2010, <http://arxiv.org/abs/1010.3003>.
- Boudon R., Bouvier A. & Chazel F. (1997) : *Cognition et sciences sociales*. Paris : PUF
- Boughzala, I. & Ermine, J.-L. (Dir.) (2004) : *Management des connaissances en entreprise*. Paris : Hermès science publications.

- Bougon M.-G., Weick K.-E. & Binkhorst D. (1977) : Cognition in Organizations : An Analysis of the Utrecht Jazz Orchestra. *Administrative Science Quarterly*, 22, 606-639.
- Bourdieu, P. (1979) : *La Distinction : Critique sociale du jugement*. Paris : Minuit.
- Bourne, L.E., Dominowski, R.L. & Loftus, E.F. (1979) : *Cognitive Process*. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice Hall.
- Bournois, F., Duval-Hamel, J., Roussillon, S. & Scaringella, J.-L. (Dir.) (2007) : *Comités exécutifs, Voyage au cœur de la dirigeance*. Paris : Eyrolles.
- Bournois, F., Roussillon, S. (2007) : Identifier les futurs dirigeants in Bournois, F., Duval-Hamel, J., Roussillon, S. & Scaringella, J.-L. (Dir.) : *Comités exécutifs, Voyage au cœur de la dirigeance*. Paris : Eyrolles.
- Bournois, F., Point, S., Rojot, J. & Scaringella, J.-L. (2007) : *RH les meilleures pratiques CAC 40/SBF 120*. Paris : Eyrolles/Ed. d'Organisation.
- Bournois, F., Rojot, J. & Scaringella, J.-L. (2003) : *RH : les meilleures pratiques CAC 40*. Paris : Ed. d'Organisation.
- Bournois, F., Roussillon, S. (2000a) : *Préparer les dirigeants de demain*. Paris : Ed. d'Organisation.
- Bournois, F. & Romani, P.-J. (2000b) : *L'intelligence économique et stratégique dans les entreprises française*. Paris : Institut des hautes études de défense nationale.
- Bouvier, A. (2000) : *Management et sciences cognitives*. Paris : PUF.
- Breton, T. (1991). *La dimension invisible : le défi du temps et de l'information*. Paris : Odile Jacob.
- Breton, T. (1992). *La fin des illusions : le mythe des années high-tech*. Paris : Plon.
- Brillet, F. & Hulin, A. (2010) : La prospective au service de la GRH et du management : vision prospective à l'épreuve de la tradition, *Revue Management & Avenir*, édition spéciale, juin, 100-116.
- Brundin, E. & Nordqvist, M. (2008) : Beyonds Facts and Figures : the Role of Emotions in Boardroom Dynamics. *Corporate Governance : An International Review*, 16(4), 326-341.
- Bruner J.-S. & alii (1956) : *A Study of Thinking*. New York : Wiley.
- Bruns, W. J. Jr., & McKinnon, S. M. (1992) : *The Information Mosaic*. Boston, Mass. : Harvard Business School Press
- Burke, M. (1982) : *Les Styles de vie des cadres et des entreprises : portraits de famille*. Paris : Inter-éditions.
- Burns, B. (Ed.) (1992) : *Percepts, Concepts and Categories : the Representation and Processing of Information*. New York : North-Holland.

- Burton-Jones, A. (1999) : *Knowledge Capitalism : Business, Work and Learning in the New Economy*. Oxford : Oxford University Press.
- Bywater, M. (1985) : The Trouble with it, Corporate Executives Run Afoul of Too Much Data. *Global Update*, 6-7.
- Calori, R. & Sarnin, Ph. (1993) : Les facteurs de complexité des schémas cognitifs des dirigeants. *Revue française de gestion*, mars-avril-mai, 86-94.
- Casson, M. (1997) : *Information and Organization : a New Perspective on the Theory of the Firm*. Oxford : Clarendon Press.
- Chabin, M.-A., Caprioli, E. & Rietsch, J.-M. (2006) : *L'archivage électronique à l'usage du dirigeant*. Paris : Edition Cigref.
- Chandler, A. D. (1962) : *Strategy and Structure : Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Cambridge, MA : MIT Press.
- Chanut, V. (2010) : Pour un agir évaluatif. *Revue Française des Affaires sociales*, n° 1-2, 51-70.
- Charreire S. & Huault, I. (Dir.) (2002) : *Les grands auteurs en management*. Paris : EMS.
- Charue-Dubuc, F. (1995) : *Des savoirs en actions*. Paris : l'Harmattan.
- Chi, M.T.H, Glaser, R. & Farr, M.J. (Eds.) (1988) : *The Nature of Expertise*. Hillsdale, N.J. : Erlbaum.
- Choo, C. W. (2006) : *The Knowing Organization*, 2nd ed. Oxford : Oxford University Press.
- Choo, C. W. & Bontis N. (ed.) (2002) : *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organization Knowledge*. Oxford : Oxford University Press.
- Choo, C. W. (2002) : *Information Management for the Intelligent Organization*, 3rd ed. Medford NJ : Information Today Inc
- Choo, C. W., Detlor, B. & Turnbull, D. (2000) : *Web Work : Information Seeking and Knowledge Work on the WWW*. Norwell, MA : Kluwer Academic Publisher.
- Choo, C. W. & Auster, E. (Eds.) (1996) : *Managing Information for the Competitive Edge*. New York : Neal-Schuman.
- Collin, B. & Rouach, D. (2009) : *Le modèle L'Oréal : les stratégies clés d'une multinationale française*. Paris : Pearson-Village mondial.
- Condor, R. (2004) : *La tension créatrice chez le dirigeant de petite entreprise ou comment générer des projets par la contradiction*. Cahier de recherche, Ecole de Management de Normandie. Février.
- Coriat, B. & Weinstein, O. (1995) : *Les nouvelles théories de l'entreprise*. Paris : LGF.

- Cossette, P. (2004) : *L'organisation, une perspective cognitiviste*. Québec : Les Presses de l'Université Laval.
- Cossette, P. (Dir.) (1994) : *Cartes cognitives et organisation*. Paris : Eska.
- Cowan, R. & Foray, D. (1998) : Economie de la codification et de la diffusion des connaissances in Petit, P. (Dir.) : *L'économie de l'information : les enseignements des théories économiques*. Paris : la Découverte, 301-329.
- Crandall, B., Klein, G. & Hoffman R. R. (2006) : *Working minds : a practitioner's guide to cognitive task analysis*. Cambridge, Mass. : MIT Press.
- Crozier, M. (1964) : *Le phénomène bureaucratique*. Paris : Le Seuil.
- Cyert, R. M. & March, J. G. (1963) : *A Behavioural Theory of the Firm*, Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall.
- Cyert, R. M., March, J. G. & Starbuck, W. H. (1961) : Two Experiments on Bias and Conflict in Organizational Estimation. *Management Science*, 8. 254-264.
- Damasio, A.R. (2008) : *L'erreur de Descartes : la raison des émotions*. Trad. par Marcel Blanc. Paris : O. Jacob.
- Dane, E. & Pratt, M. G. (2004) : *Intuition : its Boundaries and Role in Organizational Decision-Making*. Conference Paper Abstracts. Managerial and Organizational Cognition
- D'Aveni, R.A. (2004) : Corporate Spheres of Influence. Boston Mass. : MIT Sloan *Management Review*, summer, 38-46.
- Dearborn D.C. & Simon H.A. (1958) : Selective Perception : a Note on the Departemental Identification of Executives, *Sociometry*, 21, 140-144.
- Delpuech, J.-L. & Lauvergeon, A. (1988) : *Sur les traces des dirigeants, la vie du chef dans les grandes entreprises*. Paris : Calmann-Levy.
- Denis, J. & Assadi, H. (2005) : Usages de l'e-mail en entreprise in Kessous, E. & Metzger, J.-L. (Dir.) : *Le Travail avec les technologies de l'information*, 135-155. Paris : Hermès Sciences.
- Dépelteau, F. (2010) : *La démarche d'une recherche en sciences sociales*. Bruxelles : De Boeck.
- Deschamps, C. (2009) : *Le nouveau management de l'information : la gestion des connaissances au cœur de l'entreprise 2.0*. Paris : FYP.
- Domy, P. (2005) : *Les diversités du management au CHU*. Communication aux IXèmes Assises nationales hospitalo-universitaires. Strasbourg.
- Drott, C. (2001). Personal knowledge corporate information : the challenge of competitive intelligence, *Business Horizon*. March/April 2001, 31-37.

- Drucker, P. (1995) : Pourquoi les géants du business ne voient pas venir les crises. *L'essentiel du management*, n°1, mars, 148-160.
- Drucker, P. (1991) : The new Productivity Challenge. *Harvard Business Review*, nov.-dec., 69-79.
- Drucker-Godard C. (1998) : *Le rôle ambivalent du dirigeant à travers son agenda décisionnel*. Communication à la 7ème Conférence Internationale de Management Stratégique, Louvain-La-Neuve, 27-29 mai.
- Dubois, P.-L. (Dir.) (2008) : *Le nouveau visage des dirigeants du CAC 40*. Paris : Pearson-Village Mondial.
- Dubouloy, M. (2008) : Se développer comme dirigeant : entre apprentissage et parcours initiatique in Bertonèche, M., d'Arcimoles, C.-H. & David, A. (Dir.) : *MBA : l'essentiel du management par les meilleurs professeurs*, 2e éd. Paris : Eyrolles-Éd. d'Organisation.
- Dupriez, P. & Simons, S., (Dir.), (2002) : *La résistance culturelle : fondements, applications et implications du management interculturel*, 2e éd. Bruxelles : De Boeck.
- Dutton J.E. (1988) : Understanding Strategic Agenda Building and its Implications for Managing Change. *Managing Ambiguity and Change*, 127-144.
- Earl, M. & Feeny, D. (2000) : How to be a CEO for the Information Age. *Sloan Management Review*, winter.
- Eisenhardt, K.M. (1992) : le manager lent et le manager rapide : comment accélérer les processus décisionnels ? *Annales des mines, Gérer et comprendre*. Sept. 4-18
- Ehlinger, S. (1997) : *L'approche socio-cognitive de la formation de la stratégie : apports théoriques et méthodologiques*. Communication, AIMS, VIème conférence, Montréal, 1,2, 3 juin.
- El Louadi, M. (2003) : *Mémoire organisationnelle, technologies de l'information et capacité organisationnelle de traitement de l'information*. Communication, AIMS, XIIème Conférence, Tunis, 3, 4, 5 et 6 juin.
- Fahey, L. (1981) : On Strategic Management Decision Process. *Strategic Management Journal*, Vol. 2, 43-60.
- Feldman, M. S. & March, J. G. (1981) : Information in Organization as Signal and Symbol. *Administrative Science Quarterly*, 26, 171-186.
- Finkelstein, S. (2004) : *Quand les grands patrons se plantent*. Paris : Éd. d'Organisation.
- Finkelstein S., & Hambrick, D. G. (1989) : Chief Executive Compensation: A Study of the Intersection of Markets and Political Processes. *Strategic Management Journal*, 10, 121-134.
- Fischer, G.-N. (1990) : *Les domaines de la psychologie sociale : le champ du social*. Paris : Bordas.

- Flamant, N. (2002) : *Une anthropologie des managers*. Paris: PUF.
- Forcade, O. & Laurent, S. (2005) : *Secrets d'Etat, pouvoirs et renseignement dans le monde contemporain*. Paris : Armand Colin.
- Foucault, M. (1966) : *Les mots et les choses*, Paris : Gallimard.
- François, L. (dir) (2004) : *Business sous influence : Marchés financiers, ONG, marketers, état ... Qui manipule qui ?* Paris : Ed. d'Organisation.
- Frijda, N.H. (1986) : *The Emotions*. Cambridge : Cambridge University Press/Paris : Éd. de la Maison des sciences de l'homme.
- Frommer, F. (2011) : *La pensée Powerpoint*. Paris : La Découverte
- Fuller, S. (2002) : *Knowledge Management Foundations*. Boston, Mass. : Butterworth-Heinemann.
- Gabillet, P. (2009) : L'esprit d'anticipation, entre réflexion et action, in Collin, B. & Rouach D. : *Le modèle L'Oréal : les stratégies-clés d'une multinationale française*. Paris : Pearson-Village Mondial.
- Gabillet, P. (2008) : *Les conduites d'anticipation : des modèles aux applications*. Paris : L'Harmattan.
- Galambos, J.A., Abelson, R.P. & Black, J.B. (1986) : *Knowledge Structure*. Hillsdale, N.J. : Erlbaum.
- Gardner, T.M. (2005) : Interfirm Competition for Human Resources : Evidence from the Software Industry. *Academy of Management Journal*, Vol. 48, No. 2, 237–256.
- Gaudron, P. (2008) : A nouveaux modèles hospitaliers, nouveaux gestionnaires : Le développement d'un management médico-économique pour les directions des établissements publics français in *Le métier de gestionnaire public*. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Georges, C. (1997) : *Polymorphisme du raisonnement humain*. Paris : PUF.
- Getz, I. & Laroche, H. (1994) : Approches cognitives en gestion. *Cahier de Recherche ESCP*, N° 94-120.
- Ghosn, C. (2005) : *Citoyen du monde*, coll. Riès, P. Paris : Librairie générale française.
- Gluckler, J. & Armbruster, T. (2003) : Bridging Uncertainty in Management Consulting : The Mechanisms of Trust and Networked Reputation. *Organization Studies*, Vol. 24, No. 2, 269-297. Cambridge, Mass. : Massachusetts Institute of Technology.
- Gollier C. & al. (2003) : Daniel Kahneman et l'analyse de la décision face au risque, *Revue d'économie politique*. 3, Vol. 113, 295-307.

- Gondrand, F. (1988) : *L'Information dans les entreprises et les organisations*. Paris : Ed. d'Organisation.
- Grandval S. & Soparnot R. (2007) : *L'intuition managériale : une aptitude ésotérique ?* Communication, AIMS, XVIème conférence, Montréal, 6, 7, 8, 9 juin.
- Grawitz, M. (2000) : *Méthodes des sciences sociales*. Paris : Dalloz-Sirey.
- Grimand, A. Goy, H. (2005) : *De la genèse de l'intention stratégique à son appropriation*. Communication, AIMS, XIVième conférence, Angers, 6, 7, 8, 9 juin.
- Greenwood, R. & Lawrence, T. B. (2003) : The Iron Cage in the Information Age : Reconsidering the Legacy of Max Weber. *Organization Studies*, Nov., 24, 1577-1578.
- Gross, B. M. (1964). *The managing of organizations: The administrative struggle*. New York : Free Press of Glencoe.
- Guo, G. C. (2010) : Nous cherchons à investir en France. *Les Echos*, 19 juillet.
- Haag, C. & Laroche, H. (2009) : Dans le secret des comités de direction, le rôle des émotions : proposition d'un modèle théorique. *M@n@gement*, 12 (2), 82-117.
- Haag, C. & Séguéla, J. (2009) : *Génération Q.E. : le quotient émotionnel, arme anticrise*. Paris : Pearson.
- Haley, U.-C.-V. & Strumpf, S.-A. (1989) : Cognitive Trail in Strategic Decision-Making : Linking Theories of Personalities and Cognition, *Journal of Management Studies*, 26-5, 477-497.
- Hamel, G. & Prahalad, C.K. (1989) : Strategic Intent. *Harvard Business Review*, may-june, 63-76.
- Hammond, K. R., Householder, J. E. & Castellan, N. J. : *Introduction to the Statistical Method : Foundations and Use in the Behavioral Sciences*. 2nd edition. New York : A.A. Knopf.
- Hannah, D. R. & Fraser, S. (2005) : Should I Keep a Secret ? The Effects of Trade Secret Protection Procedures on Employees' Obligations to Protect Trade Secrets. *Organization Science*, Vol. 16, No. 1, January–February, 71–84.
- Hastie, R. & Park, B. (1986) : The Relationship Between Memory and Judgment Depends on Whether the Judgment Task in Memory-based or On-line. *Psychological review*, 93, 258-68.
- Hedberg, B. & Jönsson, S. (1978) : Designing Semi-Confusing Information System for Organisation in Changing Environments. *Accounting, Organization and Society*, 3, 47-64.
- Henderson, A. D. & Fredrickson, J. W. (1996) : Information-processing Demands as a Determinant of CEO Compensation. *Academy of Management Journal*. Vol. 39., No. 3. 575-606.

- Henderson, J. D. & Nutt, P. C. (1978) : On the Design of Planning Information Systems. *Academy of Management Review*, 3, 774-785.
- Henriet, B. & Imbert, M. (2002) : *DRH, tirez parti des technologies*. Paris : Ed. d'Organisation.
- Hersey, P. (1995) : *Le Leader situationnel*. Paris : Editions d'Organisation.
- Hirshleifer, J. & Riley, J.C. (1997) : the Analysis of Uncertainty and Information : an Expository Survey. *Journal of Economics Literature*, 17, 1375-421.
- Hurst D.-K., Rush J.-C. & White R.-E. (1989) : Top Management Team and Organizational Renewal. *Strategic management journal*, vol. 10, 87-105.
- IBM (2010) : *Global CEO Study : Tirer parti de la complexité*. IBM.
- INSEE (2010) : Quatre nouvelles catégories d'entreprises, une meilleure vision du tissu productif. *INSEE première*, n° 1321, novembre.
- Institut supérieur du commerce (1981) : *50 grands patrons face aux élèves de l'Institut supérieur du commerce*. Paris : Institut supérieur du commerce.
- Ipsos (2004) : *Le dirigeant d'entreprise et son rapport au temps*, 1ère édition du baromètre Ipsos/BLB.
- Jakobiak, F. (2004) : *L'intelligence économique, la comprendre, l'implanter, l'utiliser*. Paris : Éd. d'Organisation.
- Jakobson, R. (1963) : *Essai de linguistique générale*. Paris : Minuit.
- Janis, I. L. & Mann, L. (1977) : *Decision Making*. New York : Free Press.
- Johnson, T. H. & Kaplan, R. S. (1987) : *Relevance Lost : The Rise and Fall of Management Accounting*. Cambridge, Mass. : Harvard Business School Press
- Johnson-Laird, P. N. (1994) : *L'ordinateur et l'esprit*. Paris : O. Jacob.
- Johnson-Laird, P. N. (1993) : La théorie des modèles mentaux in Ehrlich, M.-F., Tardieu, H. & Cavazza, M. : *Les modèles mentaux, approches cognitive des représentations*. Paris : Masson.
- Johnson-Laird, P. N. (1983) : *Mentals Models*. Cambridge Mass. : Harvard University Press.
- Jubin, M. & Mathey, D. (1996) : *Simplifier les circuits d'informations dans l'entreprise pour la rendre plus réactive : la méthode Robin, une représentation des échanges d'informations entre services*. Senlis : CETIM.
- Junghans, P. (2007a) : L'appropriation de l'information par les DRH. Marketing & communication, *Market Management*. 4, Vol. 7, 26-49.

- Junghans, P. (2007b) : Les relations ambiguës entre dirigeants et journalistes in Bournois, F., Duval-Hamel, J., Roussillon, S., Scaringella, J.L : *Comités exécutifs, voyage au centre de la dirigeance*. Paris : Ed. d'Organisation.
- Kanter, J. (1972) : *Management-oriented Management Information Systems*, Englewood Cliffs, N.J. : Prentice Hall.
- Kahneman D. & Tversky A. (1974) : Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases. *Science*, New Series, Vol. 185, No. 4157. 1124-1131.
- Keen, P. G.W. (1977) : The Evolving Concept of Optimality. *TIMS Studies in the Management Sciences*, 6, 31-57.
- Kelley, H.H. (1973) : The Processes of Causal Attribution. *American Psychologist*, 28, 107-27.
- Kessous, E. & Metzger, J.-L. (Dir.) (2005) : *Le Travail avec les technologies de l'information*. Paris : Hermès Sciences.
- Kiesler, S. & Sproull, L. (1982) : Managerial Response to Changing Environments : Perspectives on Problem Sensing from Social Cognition, *Administrative Science Quarterly*, n° 4, 548-570.
- Klein, G. & Salas, E. (Eds.) (2001) : *Linking Expertise and Naturalistic Decision Making*. Mahwah, NJ : Lawrence Erlbaum.
- Klein, G. (1999) : *Sources of Power: How People Make Decisions*, Cambridge, MA: MIT Press.
- Kleinmuntz, D.N. & Thomas, J.B. (1987) : The Value of Action and Inference in Dynamic Decision Making. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, 39, 341-46.
- Koenig, G. (2003) : L'organisation dans une perspective interactionniste in Vidaillet B. (Dir.) : *Le sens de l'action : Karl E. Weick, sociopsychologie de l'organisation*. Paris : Vuibert.
- Koenig, G. (2002) : K. Weick, une entreprise de subversion, évolutionnaire et interactionniste, in Charreire, S. & Huault, I. (Dir.) : *Les grands auteurs en management*. Paris : EMS.
- Koenig, G. (1993) : Production de la connaissance et construction des pratiques organisationnelles. *Revue de gestion des ressources humaines*, 1993, 4-17.
- Lachman R., Lachman J.L. & Butterfield E.C. (1979) : *Cognitive Psychology and Information Processing : an Introduction*. Hillsdale, N.J. : Erlbaum.
- La Foye, S. (de) (2004) : *Système d'information des ressources humaines*. Cours, CIIFFOP. Université de Panthéon-Assas.
- Laperche, B. (1988) : *La firme et l'information : innover pour conquérir*. Paris : l'Harmattan.

- Laroche, H. (2007) : Dirigeant et décision in Bournois, F., Duval-Hamel, J., Roussillon, S., Scaringella, J.L. (Dir.) : *Comités exécutifs, voyage au centre de la dirigeance*. Paris : Ed. d'Organisation.
- Laroche, H. (2005) : Les décisions stratégiques, ou la petite fabrique de la stratégie d'entreprise in Cabin, P. (Dir.) : *Les organisations : Etat du savoir*. Editions Sciences Humaines, Paris, 2005.
- Laroche, H. (1995) : Entre décisions et changement stratégiques : vers un modèle de l'action stratégique. *Les cahiers de recherche de l'ESCP*.
- Laroche, H. & Nioche, J.P. (1994) : L'approche cognitive de la stratégie d'entreprise. *Revue française de gestion*. Janvier, n° 160, vol. 32, pp 81-105.
- Laroche, H., Reitter, R., Chevalier, F., Mendoza, C. & Pulicani, P. (1991) : *Cultures d'entreprise*. Paris : Vuibert.
- Lauriol, J. (1998) : *La décision stratégique en actions : une perspective socio-cognitive*. Paris : l'Harmattan.
- Leclerc, M.-E. & Le Bourdonnec, Y. (2003) : *Du bruit dans le Landerneau*. Paris : Albin Michel.
- LeDoux, J.E. (1996) : *The Emotional Brain : the Mysterious Underpinnings of Emotional Life*. New York : Simon & Schuster.
- Legroux, J. (2008) : *De l'information à la connaissance*. Paris : l'Harmattan.
- Le Moigne, J.-L. (1998) : La modélisation systémique de l'information in Petit, P. (Dir.) : *L'économie de l'information : les enseignements des théories économiques*. Paris : La Découverte, 55-69.
- Le Saget, M. (1993) : *Le manager intuitif : une nouvelle force*. Paris : Dunod.
- Lesca, H., Lesca, E. (1999) : *Gestion de l'information, qualité de l'information et performances de l'entreprise*. Paris : EMS.
- Lesca, H. (1994) : Veille stratégique pour le management stratégique : état de la question et axes de recherches. *Revue économies et sociétés*, série sciences de gestion, n° 20. 31-50.
- Lesca, H. (1983) : L'information stratégique du dirigeant. *Revue française de gestion*. Nov.-dec., n° 43, 14-19.
- Lévy, P. (1990) : *Les technologies de l'intelligence : l'avenir de la pensée à l'ère informatique*. Paris : La Découverte.
- Lewis, G. (1993) : a Source of Competitive Advantage ? *Management accounting (CIMA)*. Vol. 71, n°1, January. pp 44-46.
- Li, Z. & Hong, W. (2006) : Intelligent Information Processing in Human Resource Management : an Implementation Case. *China Expert Systems*, Nov. Vol. 23, No. 5, 356-368.

- Libaert, T. (2004) : *Communication : la nouvelle donne*. Paris : Village mondial.
- Likert, R. (1932) : A Technique for the Measurement of Attitudes. *Archives of Psychology*, Vol 22 140, 55.
- Lord, R.G. & Maher, K.J. (1991) : *Leadership and Information Processing : Linking Perceptions and Performance*. Boston : Unwin Hyman.
- Lord, R.G. (1985) : An Information Processing Approach to Social Perceptions, Leadership, and Behaviourial Measurement in Organization in Staw, B.M. & Cummings, L.L. : *Research in Organizational Behaviour*, vol 7, 87-128. Greenwich, Conn. : JAI Press.
- Lundvall, B.A. (1995) : *the Learning economy challenges to economic theory and Policy*, conférence EAEPE, Copenhague.
- Maitlis, S. (2004) : Taking it from the Top : How CEOs Influence (and Fail to Influence) their Boards. *Organization Studies*, Vol. 25, No. 8, 1275-1311.
- Maltese, L. & Morana, J. (2002) : La place du courtier en information dans la prise de décision des dirigeants, *Cahiers de Recherche CEROG*, WP n°650, IAE Aix-en-Provence, décembre.
- Marcel J.J., (2009) : Why Top Management Team Characteristics Matter When Employing a Chief Operating Officer : a Strategic Contingency Perspective. *Strategic Management Journal*, 30, 647–658.
- March, J. G. (2000) : Organisations prosaïques et leaders héroïques. *Gérer et comprendre, annales des Mines*, juin, 44-50.
- March, J. G. (1999) : Les mythes du management. *Gérer et comprendre, annales des Mines*. Sept.
- March, J.G. (1991) : *Décisions et organisations*, trad. française par Marie Waquet. Paris : Les Ed. d'Organisation.
- March, J. G. & Sevon, G. (1984) : Gossip, Information, and Decision-Making in Sproull, L. S. & Crecine, J. P. (Eds.) : *Advances in Information Processing in Organizations*, Vol. I. Greenwich, CT : JAI Press, 95–107.
- March, J. G. & Simon, H. A. (1958) : *Organization*. New York : Wiley.
- Marcon, C. & Moinet, N. (2007) : *Développez et activez vos réseaux relationnels*, 2° éd. Paris : Dunod.
- Marcon, C. & Moinet, N. (2006) : *L'intelligence économique*. Paris : Dunod.
- Martinet, A.-C. (1988) : Les discours sur la stratégie d'entreprise, *Revue française de gestion*, janvier-février, 49-59.

- Maurel D. (2010) : Sensemaking : un modèle de construction de la réalité et d'appréhension de l'information par les individus et les groupes. *Études de communication*, 2, n° 35, 31-46.
- Melkonian, T. & Bournois, F. (2007) : L'entourage du dirigeant in Bournois, F., Duval-Hamel, J., Roussillon, S., Scaringella, J.L. (Dir.) : *Comités exécutifs, voyage au centre de la dirigeance*. Paris : Ed. d'Organisation.
- Melton, A.W. (Ed.), (1964) : *Categories of Human Learning*. New York : Academic Press.
- Merton, R.K. (1965) : *Éléments de théorie et de méthode sociologique*, trad. française par Henri Mendras. 2eme éd. Paris : Plon.
- Miller, G.A. (1956) : The Magical Number Seven, Plus or Minus Two : Some Limits on Our Capacity for Processing Information. *The Psychological Review*, vol. 63, 81-97.
- Mintzberg, H. (2004) : *Le management : voyage au centre des organisations*, trad. par Jean-Michel Behar 2e éd. Paris : Ed. d'Organisation.
- Mintzberg H. (1990). Manager job : folklore and fact, *Harvard Business review*, March-April, 163-176.
- Mintzberg, H. (1984) : *Le manager au quotidien : les dix rôles du cadre*, trad. française par Pierre Romelaer. Paris : les Ed. d'Organisation.
- Mintzberg, H. (1973) : *The nature of managerial work*. New York : Harper and Row.
- Mintzberg, H., Raisinghani D. & Theoret A. (1976) : The structure of unstructured Decision Process, *Administrative Science Quarterly*, 21 : 247-275.
- Moinet, N. & Chirouze, Y. (Dir.) (2006) : *L'intelligence économique*. Paris : Eska.
- Moncrieff, J. (1999) : Is Strategy Making a Difference ? *Long Range Planning*, Apr. Vol. 32, Issue 2, 273-276.
- Montgomery, H., & Willen, H. (1999) : Decision Making and Action : The Search for Good Structure in Juslin, P. & Montgomery, H. (Eds.) : *Judgment and Decision Making : Neo Brunswikian and Process-tracing Approaches*. Mahwah, NJ : Lawrence Erlbaum.
- Morel, C. (2007) : *L'enfer de l'information ordinaire : boutons, modes d'emploi, pictogrammes, graphisme, informations, vulgarisation*. Paris : Gallimard.
- Morel, C. (2004) : *Les décisions absurdes : sociologie des erreurs radicales et persistantes*. Paris : Gallimard.
- Morgat, P. (1995) : *Audit et gestion stratégique de l'information*. Paris : Ed. d'Organisation.
- Morin, E. (1974) : *Le cerveau humain*. Paris : Seuil.
- Morgan, G. (1999) : *Images de l'organisation*. Trad. de la 2eme édition par Solange Chevrier-Vouvé et Michel Audet. Bruxelles : De Boeck

- Neisser, U. (1967) : *Cognitive Psychology*. New York : Appleton-Century-Crofts.
- Neustadt, R.E. (1960) : *Presidential Power : the politics of leadership*. New York : Wiley.
- Nisbett, R. & Ross, L. (1980) : *Human Interference : Strategies and Shortcoming of Social Judgement*. Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall.
- Noël, A. (1989) : Strategic Cores and Magnificent Obsessions : Discovering Strategy Formation through Daily Activities of CEOs. *Strategic Management Journal*, vol. 10, 33-49.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1997). *La connaissance créatrice : la dynamique de l'entreprise apprenante*, avec des contributions de Marc Ingham. Bruxelles : De Boeck.
- Norburn, D. & Grinyer, P. (1973) : Directors without Direction. *Journal of General Management*, vol. 1, 4, 37-48.
- Norman P.M. (2001) : Are your Secret Safe ? Knowledge Protection in Strategic Alliances. *Business Horizons*, nov.-dec., 51-60.
- Observatoire Cegos de la performance de l'entreprise (2004) : *Relations sociales et climat social : indicateurs clés, perceptions et réalités*. Paris : Cegos.
- Pateyron, E.-A. (1994) : *Le management stratégique de l'information : applications à l'entreprise*. Paris : Economica.
- Paul, S., Stoak, C. & Haseman, William D. (2005) : A Question of Timing : The Impact of Information Acquisition on Group Decision. *Information Resources Management Journal*, Oct-Dec, Vol. 18, Issue 4. 81-100.
- Pascal, B. (2000) : *Pensées*. Paris : Le Livre de poche.
- Peaucelle, J.-L. (1983) : A quoi servent les systèmes d'information ? *Revue française de gestion*, N°43, 9-13.
- Pellissier-Tanon, A. (2001) : L'induction, au cœur du dilemme des savoirs en sciences de gestion, in Martinet, A.-C. & Thiétart et R.-A. (Dir.) : *Stratégies, Actualité et futurs de la recherche*, Paris : Vuibert, FNEGE, août.
- Perl, F. S., Hefferline, R.E. & Goodman, P. (2001) : *Gestalt-thérapie : nouveauté, excitation et développement* ; trad. de l'américain par Jean-Marie Robine. Bordeaux : L'Expressimé.
- Petit, P. (Dir.) (1998) : *L'économie de l'information : les enseignements des théories économiques*. Paris : La Découverte.
- Piaget, J. (1975) : *L'équilibration des structures cognitives*. Paris : PUF.
- Piaget, J. (1964) : *Six études de psychologie*. Paris : Gonthier.
- Piaget, J. (1955) : *De la logique de l'enfant à la logique de l'adolescent*. Paris : PUF.
- Piaget, J. (1936) : *La naissance de l'intelligence chez l'enfant*. Paris : Delachaux et Niestlé.

- Poincaré, H. (1908) : L'invention mathématique in *Science et méthode*. Paris : Flammarion.
- Polanyi, M. (1966) : *The Tacit Dimension*. London : Routledge & Kegan.
- Popper, K. R. (1973) : *La logique de la découverte scientifique*. Paris : Payot.
- Porter, M. (1980) : *Competitive Strategy : Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York : Free Press.
- Potter, M.C. (1990) : Remembering in Osherson, D.N. & Smith, E.E. (Eds.) : *Thinking : An Invitation to Cognitive Science*. Cambridge, Mass. MIT Press.
- Prahalad, C. K., & Bettis, R. A. (1986) : The Dominant Logic: A new Linkage between Diversity and Performance. *Strategic Management Journal*, 7, 485-501.
- Reynaud J.D. & Reynaud E. (1994) : La régulation conjointe et ses dérèglements. *Le travail humain*, vol 57, n°3, 227-238.
- Reynaud J.D. (1997) : *Les règles du jeu: l'action collective et la régulation sociale*. Paris : Armand Colin.
- Riboud, A. (1999) : *Le dernier de la classe*. Paris : Grasset.
- Richard, J.F., Bonnet, C. & Ghiglione, R. (1990) : *Traité de psychologie cognitive*. Paris : Dunod.
- Rogers, C.R. (1996) : *Liberté pour apprendre*. Paris : Dunod, 1996
- Rojot, J. (2005) : *Théorie des Organisations*, 2eme ed. Paris : Eska.
- Rokeach, M. (1960) : *The Open and Closed Mind*. New York : Basic Books.
- Rokeach, M. (1973) : *The Nature of Human Values*. New York : Free Press.
- Ronson, S. (2004) : Managerial and Organizational Cognition. Conference paper, abstracts of One Mind : Shared Representations as a Basis for Creative Synergy in Groups. *London Business School*, June.
- Rothschild, M. & Stiglitz, J. (1976) : Equilibrium in Competitive Insurance Markets : an Essay on the Economics of Imperfect Information. *Quarterly Journal of Economics*, 90, 629-649.
- Sabatier, P. (1978) : The Acquisition and Utilization of Technical Information by Administratives Agencies, *Administrative Sciences Quaterly*, 23 : 396-417.
- Sauner-Duval, J.-B. (2000) : *Nature de l'environnement, style de direction et performance des firmes : un test de la théorie de la contingence*. Communication, AIMS, IXeme conférence, Montpellier, 24, 25, 26 mai.

Sanders, G. & Carpenter, M. A. (1998) : Internationalization and Firm Governance : the Roles of CEO Compensation, Top Team Composition, and Board Structure. *Academy of Management Journal*, Vol. 41. No. 2. 158-178.

Schein, E.H. (1971) : *Psychologie des organisations*. Suresnes : Ed. Hommes et techniques.

Scherer, K.R. (1988) : *Facets of Emotion : Recent Research*. Hillsdale, NJ : Lawrence Erlbaum Associates

Scherer, K.R. (1984) : *Approaches to Emotion*. Hillsdale, NJ : Lawrence Erlbaum Associates

Schiffrrin, R.M. & Schneider, W. (1977) : Controlled and Automatic Human Information Processing : Perpetual Learning, Automatic Attending, and a General Theory. *Psychological Review*, 84, 127-90.

Schneider, D. K. (1996) : *Modélisation de la démarche du décideur politique dans la perspective de l'intelligence artificielle*, thèse, Faculté des Sciences économiques et sociales, Département de science politique, Université de Genève.

Sethi, N.K. (1970) : A Research Model to Study the Environment Factors in Management, *Long range planning*, 6, 75-80.

Simon H.A. (1987) : Making Management Décision : the Role of Intuition and Emotion. *Academy of management executive*, I (1), 57-64.

Simon, H. (1983) : *Administration et processus de décision*. Paris : Économica.

Sims, H.P. & Gioia, D.A (1986) : *the Thinking Organization*. San Fransisco : Jossey-Bass.

Singly, F. (de) (1992) : *L'enquête et ses méthodes : le questionnaire*. Paris : Nathan.

Smith, A. G., with Nester, P.A. & Pulford, L. H., research associates (1992) : *Cognitive Styles in Law Schools*. Ann Arbor, Mich. : UMI.

Snowden, D. (2002) : Complex Acts of Knowing : Paradox and Descriptive Selfawarness. *Journal of Knowledge Management*, vol. VI, 2, mai.

Sole, A. (2005) : Comment les dirigeants décident-ils ? in *L'art du management*, 3, HEC/Les Echos. Paris : Dunod.

Sole, A. (1995) : La décision des possibles : à quoi sert un dirigeant ? in Ingham M. (Dir.) : *management stratégique et compétitivité*. Bruxelles : De Boeck.

Stubbart, C.J. (1989) : Managerial Cognition : A Misssing Link in Strategic Management Research, *Journal of Management Studies*, vol. 26, 325-347.

Thite, M. (2004) : Strategic Positioning of HRM in Knowledge-Based Organizations. *Learning Organization*, Vol. 11, Issue 1, 28-44.

Thomas J.-B. & Gioia, D.-A. (1991) : *Sensemaking in Academic Administration : Image, Identity and Issue Interpretation*. Communication, Academy of Management, Miami.

Toffler, A. (1965) : The Future as a Way of Life. *Horizon magazine*, Summer, Vol VII, Num 3.

Torset, C. (2005) : *La réflexion stratégique : Objet et outil de recherche pour le management stratégique ?* Communication, AIMS, XIVème conférence, Angers, 6, 7, 8, 9 juin.

Tulving, E. (1983) : *Elements of Episodic Memory*. New York : Oxford University Press.

Tulving E. & Thomson D.M. (1973) : Encoding Specificity and Retrieval Processes in Episodic Memory. *Psychological Review*, 80, 352-73.

Vacher, B. (1997) : *La gestion de l'information en entreprises : enquête sur l'oubli, l'étourderie, la ruse et le bricolage organisés*. Paris : ADBS.

Vandenbosch, B. & Saatcioglu, A. (2006) : How Managers Generate Ideas and why it Matters. *Journal of Business Strategy*, Vol. 27, Issue 6, 11-17.

Vaujany, F.X. (de), (2006) : Pour une théorie de l'appropriation des outils de gestion : vers un dépassement de l'opposition conception-usage. *Revue Management et Avenir*, n°9, 109-127.

Vaujany, F.X. (de), & Grimand A. (2005a) : *Moving towards Appropriability of Academic Knowledge : a post-Actionalist Perspective*. Communication au Colloque EURAM 2005, actes sur CD-ROM, Munich.

Vaujany, F.X. (de), & Grimand A. (2005b), Réflexion sur la place de la perspective appropriative au sein des sciences de gestion in de Vaujany F.X. (Dir.) : *De la conception à l'usage: vers un management de l'appropriation des outils de gestion*. Paris : EMS.

Vedder, R. G. & Guynes, C. S. (2000) : A Study of Competitive Intelligence Practices in Organizations. *Journal of Computer Information Systems*, vol. 41, Issue 2, 36-40.

Vidaillet, B. (2003a) : Exercice de sensemaking in Vidaillet B. (Dir.) : *Le sens de l'action : Karl E. Weick, sociopsychologie de l'organisation*. Paris : Vuibert.

Vidaillet, B. (2003b) : Lorsque les dirigeants formulent leurs préoccupations : une occasion particulière de construire du sens dans les organisations in Vidaillet B. (Dir.) : *Le sens de l'action : Karl E. Weick, sociopsychologie de l'organisation*. Paris : Vuibert.

Vidaillet, B. (Dir.) (2003c) : *Le sens de l'action: Karl E. Weick, sociopsychologie de l'organisation*. Paris : Vuibert.

Vidaillet, B. (1999) : Comment les dirigeants formulent-ils leur agenda décisionnel ? in Ingham, M. & Koenig, G. (Dir.) : *Perspectives en Management Stratégique*. Paris : Management et Société.

Vignaux, G. (1992) : *Les sciences cognitives : une introduction*. Paris : La Découverte.

Voynnet-Fourboul, C. (2011) : *L'analyse des données qualitatives assistée par ordinateur*. Cours, Master 2 recherche, Université de Panthéon-Assas.

- Walliser, B. (2000) : *L'Économie cognitive*. Paris : Odile Jacob.
- Watson, J.B. (1970) : *Behaviorism*. New York : W. W. Norton.
- Watzlawick, P. (1976) : *How Real is Real*. New York : Random House.
- Weaver, R. A. Jr (1981) : Information Management for Chief Executive. *Public relations quarterly*, Autumn, 23-25.
- Weaver, W. & Shannon, C. E. (1949) : *The Mathematical Theory of Communication*. Urbana : University of Illinois Press.
- Weick K.E. (2003) : Préface in Vidaillet B. (Dir.) : *Le sens de l'action : Karl E. Weick, sociopsychologie de l'organisation*. Paris : Vuibert.
- Weick, K.E. (1995) : *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks : Sage Publications.
- Weick, K. E. (1993) : The Collapse of Sensemaking in Organizations : the Mann Gulch Disaster. *Administrative Science Quarterly*, 38, 628-652.
- Weick, K. E. (1979) : *The Social Psychology of Organizing*, 2eme ed. New York : Mc Graw Hill.
- Welch J. (2001) : *Ma vie de patron : le plus grand industriel américain raconte*, coll. Byrne J., trad. de l'américain par Marie-France Pavillet. Paris : Village mondial.
- Wiener, N. (1962) : *Cybernétique et société*. Paris : Union générale d'édition.
- Wilensky, H. (1967) : *Organizational Intelligence : Knowledge and Policy in Government and Industry*. New York : Basic Books.
- Wilson, T. (2002) : The Nonsense of Knowledge Management. *Information Research*, vol. VIII, 1, oct.
- Zabojnik, J. (2002) : A Theory of Trade Secrets in Firms. *International Economic Review*, vol 43, n°3, august, 831-855.

ANNEXES

ANNEXE 1 : L'échantillon exploratoire

Nom	Formation	Age	Sexe	Sous-secteur	Nationalité	Effectif
DRH groupe électronique	3eme cycle université + MBA	50	H	Electronique	France	17000
DRH groupe défense	Polytechnique + 3eme cycle	60	H	Défense	France	64285
DRH groupe médias	3eme cycle de droit + IEP Paris	58	H	Médias	France	3768
DRH filiale française groupe pharmaceutique danois	Docteur vétérinaire	43	H	Pharmacie	Etats-Unis	3000
DRH groupe hôtellerie	Maitrise maths	58	F	Hôtellerie	France	145000
DRH groupe agro-alimentaire 1	Maitrise AES + IEP Paris	53	H	Agro-alimentaire	France	27500
DRH groupe messagerie	3eme cycle maths	55	H	Messagerie	France	287174
DRH groupe assurance	ingénieur + 3eme cycle	48	H	Assurance	France	35000
DRH groupe agro-alimentaire 2	licence et IFG	50	H	Agro-alimentaire	France	80976
DRH groupe de loisirs	3eme cycle RH	42	H	Loisirs	France	15000
DRH groupe chimie	sciences politiques Oxford	49	H	Chimie	France	64600
DRH groupe automobile	3eme cycle de math et Doctorat en statistiques	62	H	Automobile	France	128068
DRH groupe énergie	3eme cycle	49	H	Energie	France	48000

ANNEXE 2 : L'échantillon central

Nom	Formation	Age	Sexe	Secteur	Nationalité (maison-mère)	Effectif
PDG de la filiale européenne d'un groupe de conseil américain	Mines + actuariat + doctorat	52	H	Conseil	Etats-Unis	5700
Membre du comité exécutif d'un fabricant de matériel électrique	Mines + doctorat	49	H	Electricité	France	5000
Président filiale française d'un groupe industriel allemand	Supélec	51	H	Electricité	Allemagne	7670
DG de la filiale française d'un groupe cimentier italien	Centrale	57	H	BTP	Italie	1400
PDG organisme de formation	Agro	63	H	Formation	France	1500
Ex-DG d'un groupe aéronautique	ENA	56	H	Aéronautique	Europe	52500
Membre du comité exécutif d'un groupe de distribution	3eme cycle	44	H	Distribution	France	230000
DG d'un CHU	ENSP	59	H	Hôpital	France	6000
Président d'un groupe d'intérim	HEC	52	H	Intérim	France	1000
Vice-président d'un groupe médias	3eme cycle	51	H	Médias	France	14300
PDG groupe BTP	Ponts	61	H	BTP	France	54000
DG d'un groupe de restauration	EDC	51	H	Restauration	France	5862
PDG filiale française d'un groupe de messagerie américain	MBA	48	H	Messagerie	Etats-Unis	5000
DG de la filiale française d'un groupe de conseil américain	EDHEC	44	H	Conseil	Etats-Unis	7300
DG d'une practice mondiale d'un cabinet d'avocats	ENA	50	F	Avocats	Etats-Unis	???
Président d'une banque	Polytechnique	69	H	Banque	France	205300
PDG d'une compagnie assurance	MSG Dauphine	64	H	Assurances	France	35000
Présidente filiale européenne d'un groupe pharmaceutique danois	ESPCI + MBA	52	F	Pharmacie	Danemark	2000
Président d'une SSII	Doctorat	61	H	SSII	France	2300
DG banque	Polytechnique	61	H	Banque	France	157000
Membre du comité exécutif d'un groupe du secteur de l'énergie	3eme cycle	49	H	Energie	France	48000

ANNEXE 3 : liste des tableaux et figures

Introduction

Figure 2 : L'appropriation selon Vaujany	19
Figure 2 : Le concept de bain d'information, première ébauche	23

Première partie

	36
Figure 3 : Le système d'information du dirigeant	
Figure 4 : La formation du bain d'information	115
Figure 5 : Le travail d'appropriation à l'intérieur du bain d'information	116
Figure 6 : La création du système de croyances	116
Figure 7 : La création de filtres pour éviter le débordement du bain	117
Figure 8 : Les boucles de rétroaction qui font évoluer le bain d'information	118

Seconde partie

Tableau 3 : Correspondance entre les propositions théoriques et les hypothèses	132
Tableau 4 : Correspondance entre les propositions, les hypothèses et les questions des entretiens	143
Tableau 3 : Le codage de la formation initiale de l'échantillon préliminaire	144
Figure 9 : Les formations initiales de l'échantillon préliminaire en %	145
Tableau 4 : Le codage de l'âge de l'échantillon préliminaire	145
Figure 10 : Les âges de l'échantillon préliminaire en %	145
Tableau 5 : Le codage des effectifs des entreprises de l'échantillon préliminaire	146
Figure 11 : Les effectifs des entreprises de l'échantillon préliminaire en %	146
Tableau 6 : Le codage des secteurs des entreprises de l'échantillon préliminaire	147
Figure 11 : Les secteurs des entreprises de l'échantillon préliminaire en %	147
Tableau 7 : Descriptif de l'échantillon principal	149
Tableau 8 : Le codage des responsabilités des dirigeants de l'échantillon central	150
Figure 12 : Les responsabilités des dirigeants de l'échantillon central en %	150
Tableau 9 : Le codage de la formation des dirigeants de l'échantillon central	151
Figure 13 : La formation des dirigeants de l'échantillon central en %	152
Tableau 10 : Le codage de l'âge des dirigeants de l'échantillon central	152
Figure 14 : L'âge des dirigeants de l'échantillon central en %	153
Tableau 11 : Le codage du sexe des dirigeants de l'échantillon central	153
Figure 15 : Le sexe des dirigeants de l'échantillon central en %	154
Tableau 12 : Le codage des secteurs des entreprises de l'échantillon central	154
Figure 16 : Les secteurs des entreprises de l'échantillon central en %	155
Tableau 13 : Le codage des effectifs des entreprises de l'échantillon central	155
Figure 17 : Les effectifs des entreprises de l'échantillon central en %	156
Tableau 14 : Le codage des nationalités des entreprises de l'échantillon central	156
Figure 18 : Les nationalités des entreprises de l'échantillon central en %	157
Tableau 15 : Correspondance entre les propositions théoriques, les hypothèses, les questions et les codes	163
Figure 19 : Les dirigeants reçoivent trop d'information	190
Figure 20 : Les dirigeants reçoivent surtout une information sur l'environnement de l'entreprise	196
Figure 21 : Les dirigeants reçoivent surtout une information sur leurs concurrents	197

Figure 22 : L'information sur l'entreprise est surtout financière	197
Figure 23 : Les sources d'information du dirigeant sont multiples	216
Figure 24 : Les dirigeants utilisent peu les nouvelles technologies de manière structurée	221
Figure 25 : Les dirigeants utilisent surtout les bases de données	222
Figure 26 : Un système d'information « à la main » du dirigeant qui complète le système de gestion	229
Figure 27 : Les filtres de tri sont définis par le dirigeant de manière structurée	232
Figure 28 : Les collaborateurs sont les premiers filtres des dirigeants	237
Figure 29 : Les voyages servent au dirigeant à s'approprier l'information	243
Figure 30 : Les dirigeants partagent rarement l'appropriation avec un alter ego	263
Figure 31 : Les réseaux forment le jugement des dirigeants	275
Figure 32 : Le dirigeant vérifie l'information auprès de son réseau	282
Figure 33 : Le dirigeant opère lui-même la vérification	282
Figure 34 : Le dirigeant vérifie essentiellement la cohérence de l'information reçue	283
Figure 35 : Le dirigeant vérifie en téléphonant	283
Figure 36 : Les dirigeants utilisent la procédure du « carnet noir »	292
Figure 37 : La procédure du « carnet noir » s'effectue d'abord sur support papier	293
Figure 38 : La procédure du « carnet noir » a un objectif stratégique	293
Figure 39 : L'apport de la formation initiale à l'appropriation	302
Figure 40 : Les dirigeants se créent des « concepts » via des rencontres	315
Figure 41 : Les « concepts » permettent de constituer une stratégie	315
Figure 42 : Les dirigeants conçoivent les potins comme des signaux faibles	323
Figure 43 : Les dirigeants utilisent les émotions pour s'approprier les informations	330
Figure 44 : Les émotions favorisent la créativité	330
Figure 45 : Les dirigeants construisent l'information pour la prospective avec leurs collaborateurs	340
Figure 46 : Les outils d'appropriation	358
Figure 47 : La première boucle de rétroaction	359
Figure 48 : La deuxième boucle de rétroaction	360
Figure 49 : La troisième boucle de rétroaction	361
Figure 50 : Le bouclage des boucles de rétroaction	362

TABLE DES MATIERES

Remerciements	4
Résumé et mots-clés	7
Abstracts and Key words	8
Sommaire	10
INTRODUCTION GENERALE	13
1- L' « infobésite » des dirigeants	13
2- Le fait multiculturel	14
3- Ce qu'est l'information	15
4- La mission du dirigeant	16
5- L'appropriation de l'information par les dirigeants : une question non résolue par la pratique managériale	17
6- L'appropriation de l'information par les dirigeants : une question non résolue par la recherche	18
7- Une démarche hypothético-déductive	21
8- Une réponse par un concept : celui du bain d'information	21
9- Cinq propositions théoriques	23
10- Une approche théorique validée par une recherche auprès des dirigeants	24
PREMIERE PARTIE : LA CONSTRUCTION DU CONCEPT DE BAIN D'INFORMATION	29
CHAPITRE INTRODUCTIF : LE DIRIGEANT, MACHINE À TRAITER DE L'INFORMATION	29
1- Le dirigeant, observateur actif	29
2- Le dirigeant et l'information	29
3- Le dirigeant, une machine à traiter l'information	31
4- Le dirigeant, comme chef et comme homme	33
PREMIERE SOUS-PARTIE : LE DIRIGEANT COMME CHEF	35
Introduction de la première sous-partie	35
CHAPITRE 1 : LA LITTERATURE MONTRE QUE LES DIRIGEANTS ACQUIERENT DE L'INFORMATION PAR PLUSIEURS SYSTEMES	36
Introduction	36
1.1 LE SOUS-SYSTEME TRADITIONNEL D'ACQUISITION D'INFORMATION CRÉÉ PAR L'ENTREPRISE	37
1.1.1 Un sous-système plaqué ex-nihilo sur les besoins du dirigeant	37
1.1.1.1 Un sous-système calqué sur le fonctionnement hiérarchique de l'entreprise	37
1.1.1.2 Un sous-système incapable de fonctionner	37
1.1.2 Un sous-système inadapté	38
1.1.2.1 Un sous-système ne répond pas aux souhaits des dirigeants	38
1.1.2.2 Un sous-système qui ne recueille pas les informations souhaitées par le dirigeant	39
1.2 LE SOUS-SYSTEME D'ACQUISITION D'INFORMATION CRÉE PAR LE DIRIGEANT	39
1.2.1 Les dirigeants créent un sous-système non traditionnel d'acquisition de l'information	40
1.2.1.1 La recherche d'informations utiles	40

1.2.1.1.1 La recherche d'une information de première main	40
1.2.1.1.2 La recherche d'une information de type stimulus	42
1.2.1.2 La recherche de relations directes	43
1.2.1.2.1 La recherche du bilatéralisme	43
1.2.1.2.2 Le rôle des réseaux est essentiel dans cette acquisition d'informations de première main	44
1.2.2 Les dirigeants placent à leur main le sous-système d'acquisition d'information issu des technologies de l'information et de la communication	45
Conclusion	46
CHAPITRE 2 : L'APPROPRIATION DE L'INFORMATION PAR LES DIRIGEANTS, VUE PAR LA LITRERATURE	47
Introduction	47
2.1 UNE CONFRONTATION ENTRE LES DEUX SOUS SYSTEMES	47
2.1.1 Une confrontation non-organisée	47
2.1.2 La confrontation organisée par le benchmark	49
2.2 L'APPROPRIATION PAR DES RÉUNIONS	50
2.2.2 Les réunions : un lieu d'appropriation ?	50
2.2.2 Le cas de l'Oréal	51
2.2.3 Le cas de General Electric	51
2.3 LA CONFRONTATION ORGANISEE VIA DES DUOS	52
2.3.1 La confrontation des duos institutionnalisés	52
2.3.2 La confrontation des duos via le mentoring	53
Conclusion	54
Conclusion de la première sous-partie	56
<u>SECONDE SOUS-PARTIE : LE DIRIGEANT COMME HOMME</u>	57
Introduction de la seconde sous-partie	57
CHAPITRE 3 : LES THEORIES DU TRAITEMENT DE L'INFORMATION PERMETTENT DE POSER LES BASES DE L'APPROPRIATION DE L'INFORMATION	59
Introduction	59
3.1 LES FLUX D'INFORMATION	59
3.1.1 De l'émetteur au récepteur	59
3.1.1.1 le système	59
3.1.1.2 Bruits et redondance	60
3.1.2 Le feed-back	62
3.2 LES STOCKS D'INFORMATION	63
3.2.1 La théorie de la perception sociale	63
3.2.2 La théorie du traitement de l'information	64
3.2.2.1 Mémoire de court terme, mémoire de long terme	64
3.2.2.1.1 La mémoire de court terme	65
3.2.2.1.2 La mémoire de long terme	65
3.2.2.2 Les processus de traitement de l'information	65
3.2.2.2.1 Le traitement contrôlé	65

3.2.2.2.2 Le traitement automatique	66
3.3 DES BIAIS DANS LE TRAITEMENT DE L'INFORMATION	66
3.3.1 : Des dispositifs permettent d'accroître la puissance des mémoires et de se tourner vers le passé	67
3.3.1.1 Les structures de connaissance	67
3.3.1.2 Les structures de connaissances conduisent à se référer au passé	67
3.3.2 Trois modèles pour trier l'information	68
3.3.2.1 Le modèle rationnel	68
3.3.2.2 Le modèle expert	68
3.3.2.3 Le modèle cybernétique	68
Conclusion	69
CHAPITRE 4 : CROYANCES ET SCHEMES	71
Introduction	71
4.1 LES PERCEPTIONS	71
4.1.1 Les perceptions	71
4.1.1.1 Que sont les perceptions	71
4.1.1.1.1 Définition des perceptions	71
4.1.1.1.2 les analyses des perceptions	72
4.1.1.1.2.1 Les analyses dépassées	72
4.1.1.1.2.1.1 Le structuralisme	72
4.1.1.1.2.1.2 Le behaviourisme	72
4.1.1.1.2.2 Les analyses sur lesquelles nous pouvons nous appuyer	73
4.1.1.1.2.2.1 Piaget et le constructivisme	73
4.1.1.1.2.2.2 Neisser et l'approche cognitive	73
4.1.1.1.2.2.3 L'analyse linguistique	74
4.1.1.2 L'apport de l'analyse des perceptions à l'appropriation de l'information	74
4.1.1.2.1 Les apports de l'analyse	74
4.1.1.2.1.1 Le rôle de l'hérédité et du milieu	74
4.1.1.2.1.2 Confirmation de l'existence de deux systèmes d'appropriation	75
4.1.1.2.1.3 Apparition des émotions	75
4.1.1.2.2 L'échec de l'analyse par les perceptions	75
4.2 SCHEMES ET CROYANCES	76
4.2.1 Les différents modèles en présence	76
4.2.1.1 Les modèles mentaux	76
4.2.1.1.1 Définition	76
4.2.1.1.2 Rôle dans l'appropriation de l'information	77
4.2.1.1.3 Limites	77
4.2.1.2 Les schèmes	77
4.2.1.2.1 Ce que sont les schèmes	77
4.2.1.2.1.1 Définition des schèmes	77
4.2.1.2.1.2 Le fonctionnement des schèmes	78
4.2.1.2.1.3 L'origine des schèmes	78

4.2.1.2.1.4 la stabilité des schèmes	79
4.2.1.2.2 L'apport de l'analyse des schèmes à l'appropriation de l'information	80
4.2.1.2.2.1 L'appropriation automatique en question	80
4.2.1.2.2.2 Le rôle de l'apprentissage dans l'appropriation de l'information	80
4.2.1.3 Les croyances	81
4.2.1.3.1 Définition des croyances	81
4.2.1.3.2 Révision des croyances	81
4.2.2 L'apport de ces modèles	81
Conclusion	82
CHAPITRE 5 : LE ROLE DES BIAIS COGNITIFS DANS L'APPROPRIATION DE L'INFORMATION	84
Introduction	84
5.1 CE QUE SONT LES BIAIS	84
5.1.1 L'analyse de la rationalité limitée	84
5.1.1.1. S'arrêter à la première solution satisfaisante	84
5.1.1.1.1 Une situation objective trop complexe	84
5.1.1.1.2 La boîte à outil cognitive	85
5.1.1.2 Le rôle du schéma de référence	85
5.1.1.2.1 Au centre de la théorie : le schéma de référence	85
5.1.1.2.2 Définition du schéma de référence	86
5.1.2 Que sont les biais ?	86
5.1.2.1 Les biais sont issus de facteurs personnels et organisationnels	86
5.1.2.1.1 L'interaction des facteurs personnels et organisationnels	86
5.1.2.1.2 Les principaux biais	87
5.1.2.2 les effets des biais	87
5.1.2.2.1 Les effets du groupe	87
5.1.2.2.2 Les effets des convictions	88
5.2 LES BIAIS SERVENT À APPROPRIER L'INFORMATION	89
5.2.1 Les différentes théories en présence	89
5.2.1.1 La Cumulative Prospect Theory	89
5.2.1.2 L'analyse de Kiesler et Sproull	89
5.2.2 Les conséquences de ces analyses sur l'appropriation de l'information	90
5.2.2.1 Les conséquences négatives	90
5.2.2.1.1 Une limite au champ des possibles	90
5.2.2.1.2 L'incapacité à projeter des informations dans le futur	90
5.2.2.2 La capacité à résoudre les difficultés inhérentes aux biais	90
5.2.2.3 Les conséquences positives des biais	90
5.2.2.3.1 Le schéma de référence des dirigeants est connu, leur système d'appropriation s'adapte à une situation donnée	91
5.2.2.3.2 Jouer sur le schéma de référence pour modifier le système d'appropriation de l'information	92
Conclusion	92

CHAPITRE 6 : LE DESIR D'INTERAGIR AVEC LE MONDE FAVORISE	94
L'APPROPRIATION DE L'INFORMATION	
Introduction	94
6.1 LA CREATION DE SENS	94
6.1.1 Ce qu'est la création de sens	94
6.1.1.1 Définition de la création de sens	94
6.1.1.2 La création du monde	95
6.1.2 Les éléments constitutifs de la création de sens	95
6.2 CREATION DE SENS ET APPROPRIATION DE L'INFORMATION	96
6.2.1 Un rôle essentiel pour trier l'information	96
6.2.1.1 L'individu parvient à trier l'information grâce à la création de sens	96
6.2.1.2 La création de sens est un outil pour s'approprier l'information en grande quantité	96
6.2.2 Un rôle essentiel pour construire de l'information pour la prospective	97
Conclusion	98
CHAPITRE 7 : EMOTIONS ET INTUITIONS	99
Introduction	99
7.1 LES EMOTIONS	99
7.1.1 Comment fonctionnent les émotions	99
7.1.1.1 Définition des émotions	99
7.1.1.2 Les théories des émotions	100
7.1.1.2.1 La théorie de Ortony, Clore et Collins	100
7.1.1.2.2 La théorie de Roseman	100
7.1.1.2.3 La théorie de Scherer	101
7.1.1.2.4 La théorie de Frijda	101
7.2 UNE EMOTION PARTICULIERE : L'INTUITION	101
7.2.1 L'intuition dans la recherche	101
7.2.1.1 L'analyse de Klein	101
7.2.1.2 Les marqueurs somatiques	103
7.2.1.2.1 Définition des marqueurs somatiques	103
7.2.1.2.2 Le rôle des marqueurs dans la construction de l'intuition	103
7.2.2 L'intuition dans l'analyse managériale	103
7.2.2.1 Sa mise en évidence par Simon	103
7.2.2.2 L'affirmation de la théorie	104
7.2.3 L'émotion : un outil de prédiction	104
Conclusion	105
CHAPITRE 8 : L'INFORMATION CRÉE L'INFORMATION	107
Introduction	107
8.1 L'INFORMATION A L'ORIGINE DES SCHÈMES, DES CROYANCES ET DES EMOTIONS	107
8.1.1 L'information à l'origine des schèmes	107
8.1.2 L'information à l'origine des croyances	108
8.1.3 L'information à l'origine des émotions	108

8.2 UNE BOUCLE DE RETROACTION	108
Conclusion	109
Conclusion de la seconde sous-partie	110
CHAPITRE CONCLUSIF : LE MODELE FACE A LA LITTERATURE	111
1- Le modèle originel	111
2- Tentative de validation du modèle de base	111
2.1 Les propositions théoriques à valider	111
2.2 Tentative de validation des propositions théoriques	112
2.3 Compléments et modifications à apporter aux propositions théoriques	114
3- Le concept de bain d'information, seconde ébauche	115
SECONDE PARTIE : LA VALIDATION DU MODELE	120
CHAPITRE INTRODUCTIF : UNE RECHERCHE PARTICULIÈRE	120
1- La position du chercheur	120
2- Les difficultés pour constituer l'échantillon	121
3- Les difficultés d'accès aux dirigeants	121
4- Les difficultés au moment de l'entretien	122
5- Nos solutions pour lever ces difficultés	123
PREMIERE SOUS-PARTIE : LA CONSTRUCTION DU MODELE DE RECHERCHE	125
Introduction de la première sous-partie	125
CHAPITRE 9 : LE MODELE DE RECHERCHE	126
Introduction	126
9.1 LA DEMARCHE	126
9.1.1 Le choix d'une démarche hypothético-déductive	126
9.1.1.1 Le rejet de la démarche déductive	126
9.1.1.1.1 La démarche déductive	126
9.1.1.1.2 La critique de la démarche déductive	127
9.1.1.2 Le rejet de la démarche inductive	127
9.1.1.2.1 La démarche inductive.	127
9.1.1.2.2 La critique de la démarche inductive	128
9.1.1.3 Pourquoi la démarche hypothético-déductive	129
9.1.1.3.1 La démarche hypothético-déductive	129
9.1.1.3.2 Comment nous avons utilisé cette démarche	129
9.1.2 Les hypothèses	130
9.1.2.1 Hypothèse 1	130
9.1.2.2 Hypothèse 2	131
9.1.2.3 Hypothèse 3	131
9.2 L'OBSERVATION	132
9.2.1 Que voulons-nous observer ?	132
9.2.1.1 Quelle information ?	133
9.2.1.1.1 Quelle information recherchent les dirigeants ?	133
9.2.1.1.2 Les dirigeants possèdent-ils une démarche construite de recherche de l'information ?	133

9.2.1.2 Quelle appropriation ?	134
9.2.1.2.1 Comment l'information est-elle appropriée par les dirigeants ?	134
9.2.2 La construction du questionnaire	134
9.2.2.1 Le choix d'un questionnaire ouvert	134
9.2.2.2 Le questionnaire destiné à la recherche préliminaire	136
9.2.2.3 Le questionnaire principal	138
9.2.3 Les échantillons enquêtés	144
9.2.3.1 Un échantillon exploratoire de 13 DRH, membres de comités exécutifs	144
9.2.3.1.1 Descriptif des DRH	144
9.2.3.1.1.1 La formation initiale	144
9.2.3.1.1.2 L'âge	145
9.2.3.1.2 Descriptif des entreprises	146
9.2.3.1.2.1 Les effectifs	146
9.2.3.1.2.2 Les secteurs d'activité	147
9.2.3.2 Un échantillon de 21 PDG, DG et membres de comités exécutifs	147
9.2.3.2.1 Le codage des données concernant les dirigeants	150
9.2.3.2.1.1 Le codage des titres des dirigeants enquêtés	150
9.2.3.2.1.2 Le codage de la formation des dirigeants enquêtés	151
9.2.3.2.1.3 Le codage de l'âge des dirigeants enquêtés	152
9.2.3.2.1.4 Le sexe des dirigeants enquêtés	153
9.2.3.2.2 Le codage des données concernant l'entreprise dirigée par les dirigeants enquêtés	154
9.2.3.2.2.1 Le codage des données concernant le secteur de l'entreprise	154
9.2.3.2.2.2 Le codage des données concernant les effectifs de l'entreprise	155
9.2.3.2.2.3 Le codage de la nationalité de l'entreprise	156
9.2.4 Le déroulement de la recherche	157
9.2.4.1 Le déroulement des entretiens	157
9.2.4.1.1 Le déroulement des entretiens correspondants à la recherche exploratoire	157
9.2.4.1.2 Le déroulement des entretiens de la recherche principale	158
9.2.4.2 Le codage	159
Conclusion	164
CHAPITRE 10 : LA RECHERCHE EXPLORATOIRE	165
Introduction	165
10.1 Le rôle d'information des sources traditionnelles	165
10.1.1 Le rôle d'information des organisations syndicales	165
10.1.1.1 Un rôle d'information essentiel	166
10.1.1.2 Des entretiens réguliers avec les représentants syndicaux	166
10.1.1.3 Les organisations syndicales, un rôle de vérification de l'information	167
10.1.2 Le rôle d'information des systèmes d'information de ressources humaines	168
10.1.2.1 Un faible nombre de réponses	169
10.1.2.2 Peu de DRH satisfaits	169
10.1.2.3 Une utilisation peu opérationnelle des SIRH	169

10.1.3 Les enquêtes d'opinion internes	170
10.1.3.1 Peu de DRH ne les utilisent pas	171
10.1.3.2 Des DRH satisfaits du rôle informatif des enquêtes d'opinions internes	171
10.1.3.3 Un souci d'amélioration de l'outil	172
10.1.3.4 Les enquêtes permettent de vérifier l'information	173
10.1.3.5 Les enquêtes permettent de piloter l'action	173
10.2 LES AUTRES SOURCES D'INFORMATION DES DRH	174
10.2.1 L'utilisation d'autres indicateurs	174
10.2.2 L'utilisation des collaborateurs RH	175
10.3 LE ROLE DE L'INFORMEL	176
10.3.1 Le rôle des voyages dans l'information des DRH	176
10.3.2 Quelle place joue l'informel dans l'accès à l'information ?	177
10.4 LA PROCEDURE D'APPROPRIATION	178
10.4.1 La structuration des informations reçues	178
10.4.2 La mise en cohérence des sources d'information multiples	179
Conclusion	180
Conclusion de la première sous-partie	182
<u>SECONDE SOUS-PARTIE : LA RECHERCHE CENTRALE</u>	183
Introduction de la seconde sous-partie	183
CHAPITRE 11 : L'ACQUISITION DE L'INFORMATION	187
Introduction	187
11.1 UNE ACQUISITION DE L'INFORMATION TOUT AZIMUT	187
11.1.1 Une masse d'information recherchée par les dirigeants	187
11.1.1.1 Un déluge d'information	187
11.1.1.2 Prendre de la distance avec l'information	188
11.1.1.3 Il est impossible de couper avec les flux d'information	189
11.1.2 Quelle information acquise	190
11.1.2.1 Une information sur l'environnement de l'entreprise	190
11.1.2.1.1 Une information macro-économique	190
11.1.2.1.2 Une information sur les concurrents	192
11.1.2.2 Une information sur la situation interne de l'entreprise	194
11.1.2.2.1 Une information sur la situation financière de l'entreprise	194
11.1.2.2.2 Une information sur l'activité commerciale de l'entreprise	195
11.2 LES SOURCES D'INFORMATION DES DIRIGEANTS	197
11.2.1 De multiples sources d'information	197
11.2.1.1 Des sources d'informations nombreuses	197
11.2.1.2 Les médias spontanément les premiers cités	200
11.2.1.3 Les salariés, sources d'information essentielle	203
11.2.1.4 Le reporting, source d'information synthétique	207
11.2.1.5 Les consultants, source d'information cachée	210
11.2.1.6 Les autres sources d'information	213

11.2.2 L'utilisation des technologies de l'information par les dirigeants	216
11.2.2.1 Une utilisation d'internet importante mais peu structurée	216
11.2.2.2 Peu d'appel aux outils de Knowledge management de l'entreprise	217
11.2.2.3 Une utilisation discrète mais conséquente des bases de données de l'entreprise	220
Conclusion	222
CHAPITRE 12 : LE TRI DE L'INFORMATION : UNE APPROPRIATION PRÉALABLE	224
Introduction	224
12.1 LA CREATION DE SYSTEMES D'INFORMATION « A SA MAIN » PAR LE DIRIGEANT	225
12.1.1 La création d'une information « à sa main » dès la prise de poste	225
12.1.2 Un système d'information « à la main » du dirigeant constamment adapté	226
12.1.3 Un système d'information qui favorise l'appropriation	227
12.2 LE ROLE D'APPROPRIATION DES INDICATEURS POUR LES DIRIGEANTS	229
12.2.1 Des indicateurs créés par le dirigeant lui-même	230
12.2.2 Des indicateurs créés de manière structurée	230
12.3 LES FILTRES D'APPROPRIATION MIS EN PLACE PAR LES DIRIGEANTS	233
12.3.1 Le rôle central des collaborateurs	233
12.3.2 Le rôle mineur des filtres « bricolés »	235
Conclusion	237
CHAPITRE 13 : L'APPROPRIATION FORMALISÉE	239
Introduction	239
13.1 L'APPROPRIATION EN GROUPE	239
13.1.1 Les voyages	239
13.1.1.1 Le rôle d'appropriation des voyages par la vérification	240
13.1.1.2 Le rôle d'appropriation des voyages par la concrétisation de données théoriques	241
13.1.2 Les réunions	243
13.1.2.1 La réunion, lieu central de l'appropriation pour le dirigeant	244
13.1.2.2 La réunion, lieu de benchmark favorisant l'appropriation	247
13.1.2.3 La réunion structurée favorise l'appropriation	247
13.1.3 Le rôle critiqué des <i>slides</i>	250
13.1.3.1 Les <i>slides</i> gênent l'appropriation de l'information par les dirigeants	250
13.1.3.2 Les dirigeants ne parviennent pas à imposer des règles de diffusion des <i>slides</i>	252
13.2 L'APPROPRIATION EN DUOS	252
13.2.1 L'appropriation en tête-à-tête	253
13.2.2 Le rôle du binôme	256
13.2.2.1 Peu de dirigeants sont concernés	257
13.2.2.2 Peu de dirigeants s'approprient l'information avec un alter-ego	258
13.2.2.1 Certains emploient un « directeur de cabinet » pour les aider à s'approprier l'information.	262
Conclusion	264
CHAPITRE 14 : L'APPROPRIATION INFORMELLE	265
Introduction	265
14.1 LE ROLE DES RESEAUX	265

14.1.1 L'utilisation informative des réseaux par le dirigeant	266
14.1.2 L'utilisation contrôlée des réseaux par le dirigeant	270
14.1.3 Les réseaux, un rôle de mise en forme de l'information	271
14.1.4 Les résultats de cette appropriation ne sont pas partagés par le dirigeant	274
14.2 LE ROLE DE LA VERIFICATION DANS L'APPROPRIATION DE L'INFORMATION	275
14.2.1 La quasi-totalité des dirigeants vérifie l'information reçue	276
14.2.2 Cette vérification suit des procédures très personnelles	278
14.3 LES METHODES D'APPROPRIATION INDIVIDUELLES	284
14.3.1 Le « carnet noir »	284
14.3.1.1 Une procédure relativement généralisée	284
14.3.1.2 Une procédure intime	288
14.3.1.3 Un travail d'appropriation complexe	288
14.3.2 Laisser reposer l'information	293
Conclusion	294
CHAPITRE 15 : L'APPROPRIATION COMPLEXE	296
Introduction	296
15.1 LES OUTILS CADRE DE L'APPROPRIATION	296
15.1.1 La formation de la personnalité du dirigeant	296
15.1.1.1 La formation supérieure	296
15.1.1.1.1 Les dirigeants accordent une place mitigée à la formation dans leur apprentissage de l'appropriation de l'information	297
15.1.1.1.2 La formation leur a permis d'acquérir des méthodes utiles à l'appropriation	298
15.1.1.2 Le rôle de l'expérience	302
15.1.1.2.1 Peu de dirigeants dénie tout rôle à l'expérience	303
15.1.1.2.2 La plupart signalent le rôle unique de l'expérience	303
15.1.2 Les « concepts »	306
15.1.2.1 Des modalités hétérogènes de construction des « concepts »	306
15.1.2.1.2 D'abord, les rencontres	307
15.1.2.1.3 Ensuite, la lecture	309
15.1.2.2 Les « concepts » permettent de s'approprier l'information	310
15.1.2.2.1 Les « concepts » permettent de mieux comprendre l'entreprise	310
15.1.2.2.2 Les « concepts » permettent de mieux structurer l'information	311
15.1.2.2.3 Les « concepts » permettent d'adapter sa personnalité	314
15.2 LES OUTILS DECLENCHEURS DE L'APPROPRIATION	315
15.1.1 Les potins et les rumeurs	315
15.2.1.1 Nécessité des potins pour l'interne, rejet pour l'externe	316
15.2.1.2 Les potins, des signaux faibles	316
15.2.1.3 La mise en perspective des informations officielles	320
15.1.2 Le rôle reconnu des émotions et de l'intuition	324
15.1.2.1 La méfiance de quelques dirigeants	324
15.1.2.2 L'irrationnel utile à l'appropriation	325

15.1.2.3 L'irrationnel un module de pilotage	328
Conclusion	331
CHAPITRE 16 : L'APPROPRIATION DE L'INFORMATION POUR LA PROSPECTIVE	333
Introduction	333
16.1 LES OUTILS D'INTELLIGENCE ECONOMIQUE	333
16.2 LA CONSTRUCTION D'UNE INFORMATION POUR LA PROSPECTIVE	336
16.2.1 Un travail individuel	337
16.2.2 Un travail collectif	338
Conclusion	340
CHAPITRE 17 : LES RESULTATS DU TERRAIN FACE AUX HYPOTHESES ET A LA LITTERATURE	341
Introduction	341
17.1 LA VERIFICATION DES HYPOTHESES	341
17.1.1 La vérification de l'hypothèse 1	341
17.1.1.1 L'hypothèse 1 est vérifiée	341
17.1.1.1.1 Effectivement, les dirigeants se nourrissent en continu d'information	341
17.1.1.1.1 Effectivement, les dirigeants se plaignent de la masse d'informations à traiter	342
17.1.1.2 Le terrain apporte des données supplémentaires à l'hypothèse 1	342
17.1.1.2.1 Les dirigeants souhaitent toujours plus d'information	342
17.1.1.2.2 Mais cette information est redondante	342
17.1.2 La vérification de l'hypothèse 2	343
17.1.2.1 L'hypothèse 2 est vérifiée	343
17.1.2.1.1 Les dirigeants passent rapidement sur l'information filtrée par l'organisation	343
17.1.2.1.2 Pour les dirigeants, les filtres traditionnels ne servent pas à s'appropriier l'information	344
17.1.2.2 Mais les dirigeants ont mis en place des procédures personnelles de traitement de l'information	344
17.1.2.2.1 Ils mettent en place des procédures formelles	344
17.1.2.2.2 Ils mettent en place des procédures informelles	345
17.1.3 La vérification de l'hypothèse 3	345
17.1.3.1 L'hypothèse 3 est vérifiée	345
17.1.3.1.1 Les dirigeants affirment ne pas savoir comment se déroule leur appropriation	345
17.1.3.1.2 Les dirigeants ne veulent pas dévoiler leur « boîte noire »	345
17.1.3.2 Le terrain permet de construire un processus d'appropriation	346
17.1.3.2.1 Les dirigeants améliorent leur capacité d'appropriation à l'aide d'outils éloignés du management	346
17.1.3.2.2 Ils se nourrissent d'informations pour la prospectives.	347
17.2 LA VALIDATION DES PROPOSITIONS THÉORIQUES	348
17.2.1 Validation de la proposition théorique 1	348
17.2.2 Validation de la proposition théorique 2	349
17.2.3 Validation de la proposition théorique 3	351
17.2.4 Validation de la proposition théorique 4	352
17.2.5 Validation de la proposition théorique 5	353

Conclusion	354
CHAPITRE CONCLUSIF : LE CONCEPT DE BAIN DE L'INFORMATION REVISITE	355
1- LES OUTILS D'APPROPRIATION	355
1-1 La mémoire informative	355
1-2 Les « concepts »	356
1-3 L'information professionnelle	356
1-4 Redondance et résonance	357
1-5 Les procédures de tri de l'information	357
2- TROIS BOUCLES DE RETROACTION	359
2-1 Des « concepts » à l'information	359
2-2 De l'information à la connaissance	360
2-3 De la connaissance aux « concepts »	360
2-4 L'interaction des boucles de rétroaction	361
3- DE L'INFORMATION À L'INFORMATION	361
CONCLUSION GENERALE	363
1-Les dirigeants disposent d'un process d'appropriation de l'information	363
2- Notre contribution théorique	363
3- Notre contribution managériale	364
4- De futures pistes de recherches	364
BIBLIOGRAPHIE	366
ANNEXES	385
ANNEXE 1 : L'ÉCHANTILLON EXPLORATOIRE	385
ANNEXE 2 : L'ÉCHANTILLON CENTRAL	386
ANNEXE 3 : LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES	388
TABLE DES MATIÈRES	390