

**COMMENT LES DIRIGEANTS FORMULENT-ILS LEUR AGENDA
DECISIONNEL ? UNE PERSPECTIVE COGNITIVE**

Bénédicte Vidaillet

Ecole Supérieure de Commerce Nantes Atlantique

8 route de la Jonelière - BP 31222

44312 NANTES CX

FRANCE

tél : 02 40 37 34 30

fax : 02 40 37 34 07

bvidaillet@escna.fr

mots-clés : agenda décisionnel
formulation
problèmes stratégiques
cartographie cognitive

Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique

COMMENT LES DIRIGEANTS FORMULENT-ILS LEUR AGENDA DECISIONNEL ? UNE PERSPECTIVE COGNITIVE¹

Les recherches consacrées à l'étude de la décision ont peu traité de la manière dont les décideurs *formulent* les problèmes (Mintzberg et al., 1976; Nutt, 1984). En effet, pour la majorité de ces recherches, de tradition "objectiviste", fortement développée par la recherche opérationnelle (Eden et Sims, 1979), l'essence de la décision se trouve dans *l'analyse* et dans le *traitement* des problèmes, et la question de leur *formulation* a peu de pertinence dans ce cadre. Cette perspective dominante s'appuie sur des présupposés ontologiques particuliers : les problèmes sont censés exister indépendamment du sujet, dont le rôle essentiel sera de *découvrir* leur existence et de les traiter. L'accent est ainsi naturellement mis sur la réponse donnée par le décideur à ses problèmes.

On peut cependant substituer à ce courant une approche des problèmes organisationnels qualifiée de "constructiviste" par Landry (1995). Selon cette perspective, le contexte dans lequel se trouve l'individu, bien qu'il l'influence, ne lui *impose* pas la manière dont il doit se représenter chaque problème avant de le résoudre. Un problème ne correspond ni à une création entièrement subjective, ni à une réalité objective, mais est le résultat de l'interaction dialectique entre l'individu et son environnement. Il peut être défini comme une "construction cognitive" du sujet. Dans cette perspective, la question de la formulation des problèmes organisationnels, de leur genèse et de leur évolution prend tout son sens.

La conception classique des problèmes et de la décision a de plus conduit la plupart des chercheurs à étudier des problèmes indépendants, entités bien distinctes, sans se préoccuper de leurs liens potentiels avec d'autres problèmes. Cependant, si nous postulons (1) que l'individu se trouve dans un environnement complexe qui se présente au départ comme un tout (2) qu'il est impossible de décomposer *a priori* cette complexité pour en extraire des problèmes pré-définis, et (3) que tout problème correspond à une construction cognitive de l'individu, nous pouvons difficilement envisager que la formulation d'un problème² particulier soit un processus totalement distinct de la formulation des autres problèmes dont il se préoccupe. Aussi est-il plus pertinent de s'intéresser à l'*agenda décisionnel* défini comme l'ensemble des sujets qui accaparent l'attention du décideur à un moment donné (Dutton, 1988; Laroche, 1991).

¹ Cette recherche s'inscrit dans un travail de doctorat, mené au sein du centre DMSP, de l'université Paris-Dauphine.

² Nous justifierons ultérieurement pourquoi nous remplacerons par la suite le terme de problème par celui de "objet de décision".

Contrairement à la plupart des recherches relatives à l'agenda décisionnel (Dutton, 1987; Dutton, 1988; Dutton et Jackson, 1987; Laroche, 1991), nous postulons que les problèmes sont susceptibles d'être en interdépendance plutôt qu'en concurrence pour entrer sur l'agenda. En ce sens, l'agenda est abordé comme une *structure* comportant un ensemble d'éléments potentiellement liés.

Enfin, il est postulé que les dirigeants détiennent un rôle majeur dans la formulation de l'agenda décisionnel de l'organisation. C'est la raison pour laquelle notre investigation empirique se préoccupe de la manière dont des *dirigeants* formulent leur agenda décisionnel.

Cette recherche a donc pour objet l'étude des caractéristiques structurelles ainsi que des évolutions de l'agenda décisionnel de dirigeants. Elle s'appuie sur le suivi et l'analyse de l'agenda décisionnel de quatre dirigeants, étudiés dans *leur environnement décisionnel naturel*. L'analyse de l'agenda d'un cinquième "individu de contrôle", d'un niveau hiérarchique inférieur, permet de mettre en évidence l'homogénéité des caractéristiques observées chez les autres dirigeants.

LA FORMULATION DES PROBLEMES

Formulation des problèmes et processus de décision

Un ensemble restreint de recherches s'est intéressé spécifiquement à la *formulation* des problèmes organisationnels, comme première phase cruciale du processus de décision. Cette phase a été abordée sous différents termes : découverte du problème (Pounds, 1969), "problem sensing" (Kiesler et Sproull, 1982), identification (Lyles et Mitroff, 1980), diagnostic (Dutton et al., 1983) ou encore formulation du problème (Lyles, 1981; Lyles et Mitroff, 1980).

Ces recherches présentent l'intérêt de fournir une plus ample connaissance de la phase de formulation de problème et d'en souligner l'importance jusqu'alors négligée. Elles s'inscrivent dans un courant important de la littérature qui considère le diagnostic comme faisant partie de la formulation (Schwenk et Thomas, 1983), de la définition du problème (Lyles et Mitroff, 1980), ou comme une étape préliminaire à sa résolution (Mintzberg et al., 1976). Cependant, cette intégration du diagnostic à une première phase de formulation et de construction d'un problème est critiquable. En effet, l'activité de diagnostic est une activité discrète qui ne correspond pas à la nature évolutive de construction d'une problématique dans une situation réelle et s'applique uniquement dans le cas d'un raisonnement causal (Smith, 1989).

Un autre groupe de chercheurs a abordé la formulation de problème en la liant à la notion de *catégorie*³. Le sens donné par un individu à un problème est selon eux considéré comme le résultat de la catégorie auquel il le rattache (Dutton, 1987; Dutton et Jackson, 1987; Dutton et al., 1989; Mintzberg et al., 1976; Starbuck et Milliken, 1988; Thomas et al., 1993; Thomas et MacDaniel, 1990). Selon ces chercheurs, la catégorisation initiale des décisions serait un déterminant fondamental du type de processus décisionnel suivi.

Cependant, l'approche par la catégorisation ne nous semble pas cerner la complexité du processus de formulation des problèmes. Les études empiriques sur la catégorisation des problèmes stratégiques s'appuient sur des méthodologies de classement et d'association des problèmes. Elles permettent de vérifier que les managers sont capables de rattacher des problèmes à des dénominations différentes, sans démontrer cependant que ces catégories correspondent à une utilisation *naturelle*. Par ailleurs, les approches par la catégorisation accordent une attention insuffisante à la "*constructivité*" de la formulation. La formulation du problème est envisagée comme un *résultat*, associant le problème à une catégorie, et non comme un *processus*, susceptible d'évoluer au cours du temps. Or on peut supposer qu'un problème soit attaché successivement à des catégories différentes. Ainsi, une préoccupation concernant à l'origine une seule division de l'entreprise peut devenir un problème du niveau de l'entreprise globale. Aborder la formulation comme un processus, c'est envisager que le problème soit caractérisé différemment selon le stade de compréhension qu'en a le décideur.

Le problème comme construction du décideur

Bien que les différents travaux mentionnés précédemment apportent un éclairage intéressant sur la formulation des problèmes stratégiques, leurs principales limites tiennent à ce qu'ils ne permettent pas de comprendre la manière dont un individu met sa réalité décisionnelle "en forme de problèmes". Ce faisant, ils ont fortement négligé des problématiques cruciales pour la compréhension de ces processus : ainsi, celle de la genèse et de la structuration des problèmes de décision dans des environnements complexes, qui ne "donnent" pas à l'individu des problèmes pré-structurés, mais parallèlement fournissent des éléments dont il tient compte dans ses formulations.

Dans la perspective constructiviste, un problème est défini comme une *représentation*. "Problems are conceptual entities that don't exist in the real world (...) While they involve external realities, problems are partially but intrinsically subjective : each person has his own

³La catégorie fait référence à une classification cognitive qui regroupe événements, individus, etc... possédant des attributs perçus similaires.

beliefs, preferences and capabilities" (Smith, 1989). Cette conception des "problèmes" est très fortement liée au processus par lequel l'individu "fait sens"⁴ d'une situation. Pour l'acteur organisationnel, formuler les problèmes dont il se préoccupe, c'est créer ce qu'il va considérer comme les éléments caractéristiques de la situation, c'est délimiter les frontières de son attention. En formulant des problèmes, il crée, en place d'un environnement complexe, composé d'éléments désordonnés, une structure cohérente dans laquelle il donne une place intelligible à ses actions et à ses projets (Shotter, 1993).

Parce que le terme de "problème" réfère selon nous à la conception objectiviste et insiste sur un mode de résolution plus que sur un processus de construction, nous emploierons dans cette recherche le terme "*objet de décision*". Un objet de décision est entendu comme une construction cognitive de l'individu, qui est susceptible d'engendrer la décision, sans l'impliquer forcément (Dutton et al., 1990). Un dilemme, un paradoxe, une opportunité, un conflit, une menace, un questionnement, une préoccupation peuvent par exemple correspondre à des objets de décision.

La place particulière des dirigeants dans la formulation des objets de décision de l'organisation

Dans la perspective constructiviste, les représentations de chacun sont susceptibles de participer à la production collective de sens mais également d'être soumises aux lois de cette construction collective. Il devient essentiel de se demander s'il existe des acteurs qui, au sein de l'organisation, détiennent un pouvoir particulier quant à leur influence potentielle sur les représentations des autres, et en particulier sur la construction des objets de décision organisationnels. Plusieurs arguments permettent de supposer chez le dirigeant un pouvoir important dans cette construction et ainsi de justifier l'étude de leur formulation d'un point de vue individuel : d'une part, le rôle majeur qui lui est attribué dans la compréhension et la mise en forme de la complexité environnementale; d'autre part, son rapport particulier au discours et à la parole.

De nombreuses recherches empiriques soutiennent la proposition selon laquelle l'environnement décisionnel du dirigeant se caractériserait par une complexité plus importante que celui des autres acteurs organisationnels (Jacobs, 1988; Jacobs et Jacques, 1990; Jacobs et Jacques, 1987). La majorité de ces travaux attribue en conséquence au dirigeant un rôle fondamental dans la transformation de la complexité en éléments intelligibles pour

⁴ L'activité de "faire sens" dépasse et englobe celle d'interprétation (Weick, 1995). Interpréter implique qu'il existe au préalable quelque chose à interpréter, en attente d'être découvert (Daft et Weick, 1984). "Faire sens" prépare l'interprétation en créant le matériau susceptible d'être interprété (Weick, 1995).

l'organisation. Thayer (1988) définit explicitement le "leader" sur cette dimension en le désignant "donneur de sens". Selon cet auteur, il lui revient de donner à ceux qui le suivent un sens nouveau à ce qu'ils font, de créer chez eux de nouvelles conceptions du monde, et de changer ainsi leurs discours et leurs actions. La formulation des objets de décision organisationnels entre dans ce cadre. L'organisation finit par attendre de ses dirigeants une implication particulière dans ce processus (Mason et Mitroff, 1981; Starbuck, 1983).

Par ailleurs, le dirigeant dispose d'une liberté de parole importante : contrairement à d'autres acteurs, il peut, dans la plupart des cas, choisir ses interlocuteurs, le lieu, le moment, et le contenu de ses interactions orales, ce qui lui permet d'influencer la pensée collective (Gamot et Vidaillet, 1998; Gamot, 1997). Le rapport privilégié que le dirigeant entretient avec la parole et le discours le rend susceptible de fortement influencer la formulation des objets de décision d'autres acteurs de l'organisation.

DE LA FORMULATION DES OBJETS DE DÉCISION À CELLE DE L'AGENDA DES DIRIGEANTS

En contexte naturel, le dirigeant ne traite pas d'un seul objet de décision mais se préoccupe, en général, de plusieurs en même temps. D'une part, ses capacités cognitives, ses ressources de temps et d'attention se répartissent entre un nombre limité d'objets de décision, construits à partir d'un contexte en contenant un nombre potentiellement illimité. D'autre part, l'environnement du décideur est au départ un tout⁵, composé d'éléments en interaction, unis dans des relations complexes, ce qui nécessite de sa part un travail d'organisation pour en produire du sens. Il semble par conséquent légitime de penser, ainsi que le propose Isenberg (1984; 1986), que le dirigeant formule un ensemble de problématiques cognitivement reliées. Concevoir d'emblée les objets de décision du dirigeant comme séparés reviendrait à nier l'idée qu'il essaie de construire un univers décisionnel doté d'un sens global et supposerait qu'il fasse coexister des zones de sens localisées, indépendantes les unes des autres.

Nous proposons par conséquent de considérer le concept *d'agenda décisionnel*, défini comme l'ensemble des objets de décision qui requièrent son attention à un moment donné (Dutton, 1997). Il a été développé précédemment que les objets de décision étaient des représentations de l'individu. Cette conception peut dès lors être étendue à son agenda, conçu comme une "méta-représentation" regroupant l'ensemble des objets de décision formulés à un même moment par le dirigeant. L'agenda est assimilé à une structure, contenant des éléments potentiellement liés entre eux.

⁵ L'hypothèse constructiviste privilégie en effet cette définition de l'environnement comme une unité, complexe du fait de cette unité et des interactions entre tous ses éléments.

Le terme de structure étant essentiel dans cette recherche, nous soulignerons les points essentiels selon nous à la compréhension de ce terme et à l'utilisation que nous en faisons. En première approximation, une structure renvoie à un phénomène durable qui relie de manière complexe des parties d'un ensemble (Dosse, 1991). Cependant, le concept de structure a été réduit, à tort, au structuralisme anthropologique (Lévi-Strauss, 1958). Or, celui-ci, par son caractère relativement statique ou anhistorique, accorde une place mineure au concept d'évolution et de construction, contrairement à d'autres approches structurales, qui insistent sur le caractère dynamique de la structure et l'abordent simultanément comme un *résultat* et comme un *processus* (Piaget, 1968). Si les structures sont inséparables d'une construction, ainsi que le souligne Piaget, leur étude gagne à intégrer celle de leur développement. Il y a ainsi prise en compte de deux approches complémentaires : l'approche *synchronique*, où la structure est appréhendée à un moment donné comme un ensemble organisé dans un état d'équilibre particulier (Saussure, 1972), et l'approche *diachronique*, qui s'intéresse aux évolutions et à la dynamique qui modifie la structure.

Par conséquent, **l'agenda des dirigeants sera analysé sous deux angles :**

- comme un résultat, ensemble d'objets de décision dont il s'agit d'étudier l'organisation respective à un moment donné. L'hypothèse majeure faite ici est que plus l'individu se trouve dans un environnement complexe, moins il serait susceptible de formuler des objets de décision simplement juxtaposés dans l'agenda, sans les inscrire dans une formulation plus large (celle de l'agenda) ;

- comme un processus : la structure, à un moment donné de l'agenda, serait le résultat de processus d'évolution. Les deux perspectives s'éclairent mutuellement. Les processus de développement de l'agenda peuvent être pris en compte pour expliquer à un moment donné la manière dont sont organisés ses différents éléments.

METHODOLOGIE

La recherche s'appuie sur des études de cas, dans l'objectif d'analyser le phénomène in situ (Eisenhardt, 1989; Miles et Huberman, 1984; Yin, 1985). Le recours à une méthode comparative, s'appuyant sur l'analyse de plusieurs dirigeants, a été privilégié. De plus, il importait de pouvoir saisir leur processus de formulation de leur agenda en direct ou en léger différé, et sur une période suffisamment longue pour voir se développer des évolutions dans sa formulation. Enfin, il était essentiel de saisir le phénomène dans sa complexité et sa finesse, sans l'enfermer dans une structure de recueil des données trop contraignante, tout en

utilisant un cadre d'analyse qui soit adapté à la comparaison entre dirigeants. Ces choix, par la lourdeur du dispositif qu'ils supposent, expliquent la taille limitée de l'échantillon.

Echantillon

Le choix de l'échantillon répondant à des exigences de construction théorique, l'homogénéité des individus identifiés est recherchée sur les critères susceptibles de conduire à une convergence des processus mis en évidence. Un postulat à l'origine de cette recherche est que le rôle du décideur dans la formulation de l'agenda organisationnel croît au fur et à mesure que ses responsabilités augmentent. La sélection des dirigeants s'est faite de manière à s'assurer que le dirigeant (1) avait évolué vers des niveaux de décision et de responsabilité croissants; (2) avait un rôle important dans des processus décisionnels stratégiques pour l'organisation; (3) avait une autonomie décisionnelle élevée.

Les individus choisis sont donc très proches ou membres de la direction générale. Deux échelons au maximum les séparent du président de leur entreprise. Aucun président n'a été intégré à l'échantillon. En effet, les directeurs généraux et proches de la direction générale ont un rôle dans les processus de formulation des objets de décision plus important que le président (Boyatzis, 1982), davantage tourné vers l'environnement externe de l'entreprise (Kotter, 1982; Mintzberg, 1973) et dont on attend plus des prises de décision sur des objets de décision particuliers qu'une implication personnelle dans leur formulation.

La taille de l'entreprise étant susceptible d'être liée au rôle décisionnel des individus, et le chercheur ne souhaitant pas approfondir l'influence de ce facteur dans le phénomène étudié, ce facteur a été bloqué en ne choisissant que des dirigeants membres de grandes entreprises. 4 dirigeants de niveau hiérarchique similaire ont été sélectionnés dans des organisations différentes tandis qu'un manager de niveau inférieur était également incorporé à l'échantillon pour s'assurer que l'homogénéité des agendas des autres dirigeants leur était bien spécifique. Ce manager est considéré comme le "cas de contrôle" : moindre niveau hiérarchique (n-4), autonomie décisionnelle restreinte, contrôle important de la part de sa direction générale.

Recueil des données

Cette recherche s'est appuyée sur 6 entretiens en profondeur avec les dirigeants de l'échantillon. Un intervalle de deux à trois mois séparant deux rencontres, l'ensemble de la recherche s'est déroulé sur une période d'environ quinze mois. Le premier entretien, général, avait pour objectif de définir les engagements réciproques du chercheur et du dirigeant, de permettre au dirigeant de se présenter et de définir son rôle. Les entretiens suivants, non

directifs, étaient centrés sur son agenda. Afin de laisser le sujet libre de s'exprimer sur ce sujet et de choisir lui-même les "objets de décision" dont il souhaitait parler, sans les séparer artificiellement, la seule question posée par le chercheur au début de l'entretien était : "Quelles sont vos préoccupations en ce moment ?". Chaque entretien, d'une durée d'une heure trente à deux heures a été enregistré et sa retranscription a servi de support à l'analyse (à l'exception du premier entretien, plus général).

Transformation des entretiens en carte cognitive

Il a été recouru à la cartographie cognitive pour représenter les discours des personnes interrogées et "visualiser" leur agenda : ses objets de décision, leur organisation respective et les liens existant entre eux, à un moment donné. Une carte cognitive est composée des concepts ou variables que l'individu utilise dans son discours et des liens qu'il tisse entre ces concepts ou variables (Axelrod, 1976). Chaque entretien a donné lieu à une carte cognitive.

Les éléments extraits de l'entretien seront appelés par la suite des variables (Axelrod, 1976; Bougon, 1992; Cossette, 1994; Cossette et Audet, 1992; Weick et Bougon, 1986). Les variables identifiées ont été reliées par les liens suivants (Huff et al., 1990) :

- les *lien de causalité ou d'influence*
- les *lien de corrélation* quand deux variables sont corrélées, mais qu'il n'est pas possible, à travers le discours, de déterminer que l'une a une influence sur l'autre ;
- les *liens d'inclusion* pour tenir compte de la décomposition d'une variable en plusieurs autres, des précisions apportées à une définition et des exemples utilisés pour illustrer un concept général ;
- les *liens d'équivalence* lorsque des analogies sont explicitement conduites entre deux variables ou lorsque deux variables sont perçues et définies comme similaires ou différentes.

A l'aide des règles de codage décrites ci-dessus, le chercheur peut se livrer à une représentation graphique de l'entretien. L'élaboration de la carte pose le problème fondamental de sa validité (Laukkanen, 1992). Deux procédures de validation des cartes réalisées ont été faites. Une *première validation* a été réalisée systématiquement sur toutes les cartes par un deuxième codeur, chargé de transformer chaque entretien en carte, à partir de la liste des variables donnée par le premier codeur. Le taux d'accord entre les deux codeurs était de 92 %. Une *seconde validation* a été faite par le sujet lui-même (trois dirigeants sur cinq ont accepté, les autres ont refusé par manque de temps). La carte réalisée après chaque entretien lui a été envoyée une semaine environ après l'entrevue. Les modifications demandées par la personne étaient peu fréquentes.

ANALYSE DE L'AGENDA

Les cartes réalisées ont permis d'étudier la manière dont les dirigeants interrogés formulent leur agenda décisionnel. Deux types d'analyse ont été menés. *L'analyse synchronique* avait comme objectif d'étudier les caractéristiques statiques de l'agenda, et en particulier d'identifier des points communs entre différentes cartes du même individu. *L'analyse diachronique* permettait d'analyser certaines caractéristiques dynamiques de formulation de l'agenda.

Analyse synchronique de l'agenda⁶

L'analyse d'une structure intègre l'étude de sa différenciation (éléments qu'elle comporte) et de son intégration (liens entre ces éléments).

analyse de la différenciation

Le choix fait ici est d'étudier la différenciation de l'agenda décisionnel en distinguant deux niveaux d'analyse :

- le premier niveau, dit "macro-dimensionnel" concerne l'agenda et en particulier sa répartition en objets de décision : une analyse de regroupement de variables (cluster analysis) a été entreprise à cet effet (Eden et al., 1992); chaque cluster correspond à un objet de décision;

- le deuxième niveau, dit "micro-dimensionnel" s'intéresse à la différenciation que fait le décideur au sein de chaque préoccupation. Le nombre de variables au sein de chaque cluster en rend compte.

analyse de l'intégration

Pour l'analyse de l'intégration, deux dimensions ont été retenues :

1) Les liens entre objets de décision (clusters) :

L'identification de ces relations permet de construire une représentation de l'agenda, tenant compte de l'organisation des objets de décision les uns par rapport aux autres. Cette représentation met simultanément en évidence la différenciation (nombre d'objets de décision) et l'intégration (liens entre eux) de l'agenda décisionnel du dirigeant.

2) Les variables centrales :

⁶ Les analyses ont été réalisées grâce au logiciel COPE (version 2.0, 1994).

L'hypothèse faite dans cette recherche est que certaines variables jouent un rôle particulier dans l'intégration, en étant liées directement ou indirectement à de nombreuses autres variables. L'importance d'une variable se mesure en fonction du nombre de liens existant entre elle et les autres variables de la carte, ce qui réfère à l'idée de *centralité* (Bougon et al., 1977; Eden et al., 1983; Cossette et Audet, 1992; Eden et al., 1992; Nozicka et al., 1976). Il importe donc d'identifier les *variables centrales* de la représentation. Le classement des variables de chaque carte s'est fait en fonction de leur *score de centralité*, qui tient compte du nombre de variables auxquelles est liée directement ou non une variable et de la proximité de ces variables dans le réseau. Ce score a permis de sélectionner les variables les plus centrales de la représentation (dénommées plus simplement "variables centrales" par la suite).

De plus, la répartition des variables centrales dans l'agenda a été étudiée en tenant compte : (1) des liens éventuels entre elles (ce qui indique une intégration à leur niveau) : une carte dite *carte centrale* a été réalisée, prenant en compte l'ensemble des variables centrales et des liens éventuels entre elles; (2) de leur répartition dans les différents objets de décision, afin de mieux comprendre le rôle des variables centrales dans la structure générale de l'agenda.

CARACTÉRISTIQUES DE L'AGENDA	TYPE D'ANALYSE
Différenciation	
Nombre d'objets de décision	analyse de regroupement
Répartition des objets de décision	nombre de concepts par groupe
Intégration	
Interdépendance entre objets de décision	nombre de liens entre groupes
Identification des variables centrales	scores de centralité
Organisation des variables centrales dans l'agenda	- carte centrale : relations entre variables centrales - répartition des variables centrales dans les groupes

tableau 1 : Analyse synchronique : tableau récapitulatif

Analyse diachronique de l'agenda

L'objectif de l'analyse diachronique était de mettre en évidence les évolutions dans la structure de l'agenda des dirigeants. Les principales évolutions ont été étudiées au niveau de l'agenda et des objets de décision, puis au niveau des variables centrales.

Evolutions de l'agenda et des objets de décision

Les évolutions ont été étudiées à partir du découpage respectif de l'agenda en objets de décision (groupes ou clusters) et de chaque objet de décision en thèmes. Un thème est un ensemble de variables organisées autour d'une idée commune. Il représente un niveau de décomposition intermédiaire entre le cluster et chaque variable.

A la fin de chaque série d'entretiens avec un dirigeant, le chercheur a donc procédé au choix des thèmes en se basant sur l'ensemble des cartes de regroupement obtenues depuis le début de la recherche, avant de traduire chaque groupe en thèmes à l'aide de cette grille thématique. Un double codage a été réalisé par un second chercheur. Une représentation de l'agenda réparti en objets de décision et eux-mêmes en thèmes a permis ainsi de comparer chaque "photo" de l'agenda une à une et de déterminer des évolutions de l'une à l'autre.

Les deux codeurs ont identifié les principales évolutions suivantes :

- *l'introduction de nouveaux thèmes* à l'agenda
- *l'exclusion définitive* de thèmes hors de l'agenda
- *la transmission de thèmes* entre deux objets de décision (d'un entretien à l'autre).

Les mouvements susceptibles de faire évoluer la structure de l'agenda sont détaillés dans le tableau 2.

	DIFFERENCIATION	INTEGRATION
AUGMENTATION	<ul style="list-style-type: none"> - ajout de nouveaux thèmes à un objet de décision existant - division d'un objet de décision en plusieurs - introduction de nouveaux objets de décision dans l'agenda 	<ul style="list-style-type: none"> - regroupement dans un objet de décision de thèmes qui étaient dans des objets de décision distincts - augmentation du nombre de liens entre deux objets de décision
BAISSE	<ul style="list-style-type: none"> - abandon de certains thèmes au sein d'un objet de décision - exclusion définitive de thèmes ou d'objets de décision de l'agenda 	<ul style="list-style-type: none"> - division d'un objet de décision en plusieurs objets de décision - diminution du nombre de liens existant entre plusieurs objets de décision

Tableau 2 : évolutions de l'agenda

Analyse des évolutions des cartes de centralité

Parce que les variables centrales jouent un rôle primordial dans l'intégration de l'agenda, les évolutions des cartes centrales méritent d'être étudiées, afin de mieux comprendre les caractéristiques de ces processus (immuabilité des variables centrales et des relations entre elles, immuabilité des variables mais évolutions des relations entre elles, introduction progressive de nouvelles variables, les nouvelles variables centrales se "greffent"-elles sur la structure antérieure ou au contraire en sont-elles dissociées ?). Les cartes centrales correspondant à chaque phase d'observation de l'agenda du dirigeant ont permis de construire une carte représentant les évolutions dynamiques entre elles. La carte globale a été construite en distinguant les variables et les liens issus de la première carte de centralité, de la deuxième, de la troisième, etc... Les (rares) variables isolées n'ont pas été intégrées à la représentation.

RESULTATS

Les caractéristiques structurelles de l'agenda

différenciation de l'agenda

On observe peu de différences entre les dirigeants quant au nombre moyen et à la taille respective des objets de décision que comporte leur agenda. Il semble que celui-ci s'articule en général autour de 4 à 5 objets de décision (cf tableau 3), avec une variation possible en fonction des moments d'observation⁷.

La répartition des variables dans les objets de décision (cf tableau 3) met en évidence, en règle générale, une répartition assez inégale au sein de l'agenda. Majoritairement, les dirigeants observés organisent leur agenda autour d'un à deux objets de décision nettement plus différenciés que les autres, comportant un tiers à plus de la moitié des concepts utilisés, tout en conservant dans leur agenda deux à trois (parfois plus) autres objets de décision, moins développés⁸. Quelques objets de décision sont très peu développés (moins de 6 % de l'agenda). Cette dernière catégorie correspond, comme nous le verrons ultérieurement, à des cas bien précis (objet de décision en voie de disparition, problématique latente, etc...).

Résultat 1

En règle générale, l'agenda des dirigeants de l'échantillon semble organisé autour de 4 à 5 objets de décision , inégalement développés. 1 à 2 objets de décision sont nettement plus différenciés que les autres. On remarque l'homogénéité des observations relatives respectivement à l'individu de contrôle et aux autres dirigeants. Les spécificités de leur agenda ne sont donc pas relatives à sa différenciation.

⁷ De manière générale, pour tous les dirigeants, le nombre d'objets de décision observé au second entretien est assez faible (2, 3 ou 4). En effet, dans le premier entretien où il est interrogé sur ses préoccupations, le dirigeant était susceptible de privilégier une description synthétique pour son interlocuteur, plutôt qu'une élaboration détaillée de chaque problématique, partant du principe que le chercheur n'avait pas encore de connaissance à ce sujet.

⁸ Malgré les précautions prises, on ne peut cependant exclure l'hypothèse que les dirigeants n'aient volontairement pas mentionné certains objets de décision trop confidentiels.

DIRIGEANT Répartition des variables par objet de décision	M.BLANC	M.LIANE	M.MINT	M.VIAL	M.NERVA (contrôle)
Entretien 2					
Objet de décision 21 ⁹	86 ¹⁰ %	23 %	28 %	29,5 %	42 %
Objet de décision 22	14 %	19 %	31 %	27,5 %	16,5 %
Objet de décision 23		29 %	12 %	43 %	26 %
Objet de décision 24		29 %	29 %		15 %
Objet de décision 25					
TOTAL : 100 %					
Entretien 3					
Objet de décision 31	8,5 %	31 %	42 %	32 %	33 %
Objet de décision 32	40 %	17 %	15 %	9 %	33 %
Objet de décision 33	27 %	17 %	10,5 %	28 %	17 %
Objet de décision 34	14 %	11 %	21 %	31 %	17 %
Objet de décision 35	2 %	7 %	11,5 %		
Objet de décision 36	8,5 %	17 %			
TOTAL : 100 %					
%					
Entretien 4					
Objet de décision 41	5 %	44 %	28 %	9,5 %	28,5 %
Objet de décision 42	6 %	24,5 %	22,5 %	41,5 %	18,5 %
Objet de décision 43	14 %	11,5 %	41 %	39,5 %	11 %
Objet de décision 44	36 %	19 %	8,5 %	9,5 %	2,5 %
Objet de décision 45	33 %	<1 %			21 %
Objet de décision 46	6 %				8,5 %
Objet de décision 47					10 %
TOTAL : 100 %					
Entretien 5					
Objet de décision 51	48 %	49 %	25 %	10 %	27 %
Objet de décision 52	19,5 %	18 %	37 %	33 %	33,5 %
Objet de décision 53	8,5 %	10 %	25 %	33 %	13 %
Objet de décision 54	16 %	23 %	9 %	24 %	14 %
Objet de décision 55	8 %		4 %		12 %
TOTAL : 100 %					
%					

⁹ Les objets de décision 1, 2, 3, etc... de l'entretien 2 sont différents des objets de décision 1, 2, 3, etc... des autres entretiens, de même que les objets de décision 1, 2, 3, etc de l'entretien 3, 4, 5, et 6, sont différents des objets de décision 1, 2, 3, etc... des autres entretiens. Aussi ont-ils été numérotés différemment. Objet de décision xy signifie : objet de décision y de l'entretien x.

¹⁰ Les chiffres en gras correspondent aux objets de décision qui sont le plus développés dans l'agenda.

Entretien 6					
Objet de décision 61	9 %	11 %	37 %	17 %	14,5 %
Objet de décision 62	8 %	35,5 %	29 %	53 %	1,5 %
Objet de décision 63	16,5 %	47,5 %	34 %	12 %	9,5 %
Objet de décision 64	27 %	6 %		18 %	17,5 %
Objet de décision 65	19 %				57 %
Objet de décision 66	14,5 %				
Objet de décision 67	6 %				
TOTAL : 100					
%					
Nombre moyen d'objets de décision dans l'agenda	5,2	4,6	4,2	3,8	4,6

Tableau 3 : Répartition des variables dans l'agenda

intégration de l'agenda

Configuration des objets de décision

Chaque figure - de 1 à 5. - réunit des "coupes" successives (ou photographies) de l'agenda de chaque dirigeant étudié. Chaque "coupe" (cinq par figure) correspond à un entretien avec le dirigeant et représente l'agencement des objets de décision les uns par rapport aux autres.

INSÉRER ICI FIGURES 1 À 5

Résultat 2 (figures 1, 2, 3, 4 et 5)

Les dirigeants de l'échantillon créent des liens entre leurs objets de décision, à la différence de l'individu de contrôle, dont l'agenda est un ensemble d'objets de décision très peu connectés entre eux (15 objets de décision sur 25 sont isolés, et lorsqu'il y a une liaison, celle-ci ne repose que sur *un* lien entre une *paire* d'objets de décision) . La forte intégration de l'agenda se manifeste qualitativement (existence de liens entre objets de décision) et quantitativement (nombre de liens).

Bien que les dirigeants, à l'exception de l'individu de contrôle, créent des liens entre leurs objets de décision, quelques exceptions s'observent cependant avec l'apparition périodique d'objets de décision isolés (tableau 4). Un isolement des objets de décision correspond (1) soit à un objet de décision en voie de disparition (traité ou délégué après avoir été formulé), qui est désintégré de l'agenda, (2) soit à un objet de décision imposé soudainement par la direction générale ou le président, et alors développé et intégré par la suite dans l'agenda, (3) soit à une problématique latente, qui réapparaît lorsqu'elle reprend de l'importance et est alors liée à d'autres, (4) soit enfin, dans un seul cas, à un objet de décision

très localisé, dont la formulation ultérieure évoluera vers un développement et une intégration au sein de l'agenda.

Résultat 3

Chez les dirigeants de l'échantillon, un objet de décision isolé dans l'agenda ne reste pas isolé : soit son isolement correspond à une perte d'importance et il disparaît de l'agenda ; soit il est rapidement intégré à l'agenda.

DIRIGEANT	TYPE D'OBJET DE DÉCISION	EVOLUTION DANS L'AGENDA
M. BLANC OD ¹¹ 35 OD 55	problématique latente problème en cours d'achèvement	Réapparaît développé et lié au reste de l'agenda au sixième entretien. Disparaît définitivement.
M. LIANE OD 36 OD 45 OD 64	Nouvel objet de décision introduit dans son agenda à la demande du président Préoccupation "secrète" (seul cas où cela se produit). Problématique dont il vient de déléguer le traitement à un autre service.	Développé et lié au reste de l'agenda. Développée et liée au reste de l'agenda. Disparaît de l'agenda.
M. MINT OD 24 OD 55	Objet de décision spécifique "Problématique réglée".	Développé et lié au reste de l'agenda. Disparaît de l'agenda.
M. VIAL OD 23	Nouveau projet confié par le président	Développé et lié au reste de l'agenda

Tableau 4 : Caractéristiques des objets de décision isolés dans l'agenda des dirigeants (sauf individu de contrôle)

Caractéristiques des variables centrales

L'examen des cartes centrales (composées des variables centrales pour chaque coupe de l'agenda et des liens entre elles) révèle chez les dirigeants de l'échantillon - contrairement à l'individu de contrôle - qu'il existe des liens directs *entre* les variables centrales et que très rares sont les variables centrales "isolées". Chez l'individu de contrôle, on observe, d'une part un nombre moins important que les autres de variables centrales dans son agenda, d'autre part, en règle générale, un éclatement" de la carte centrale (cf figure 6).

Résultat 4

Chez les dirigeants de l'échantillon, les variables qui sont centrales dans l'agenda forment une structure d'éléments interdépendants ("structure centrale"), ce qui n'est pas le cas pour l'individu de contrôle.

La répartition pour chaque dirigeant des variables centrales dans les objets de décision est représentée dans les figures 8 à 12. Dans les agendas des quatre dirigeants de l'échantillon,

¹¹ OD = objet de décision

les variables centrales sont réparties dans plusieurs objets de décision, avec une proportion plus importante dans deux objets de décision (parfois, un seulement) et l'agenda est organisé "autour" des variables centrales (figure 6). Dans l'agenda de l'individu de contrôle, les variables centrales sont localisées dans certains objets de décision et elles sont plus "éclatées" dans l'agenda (figure 6).

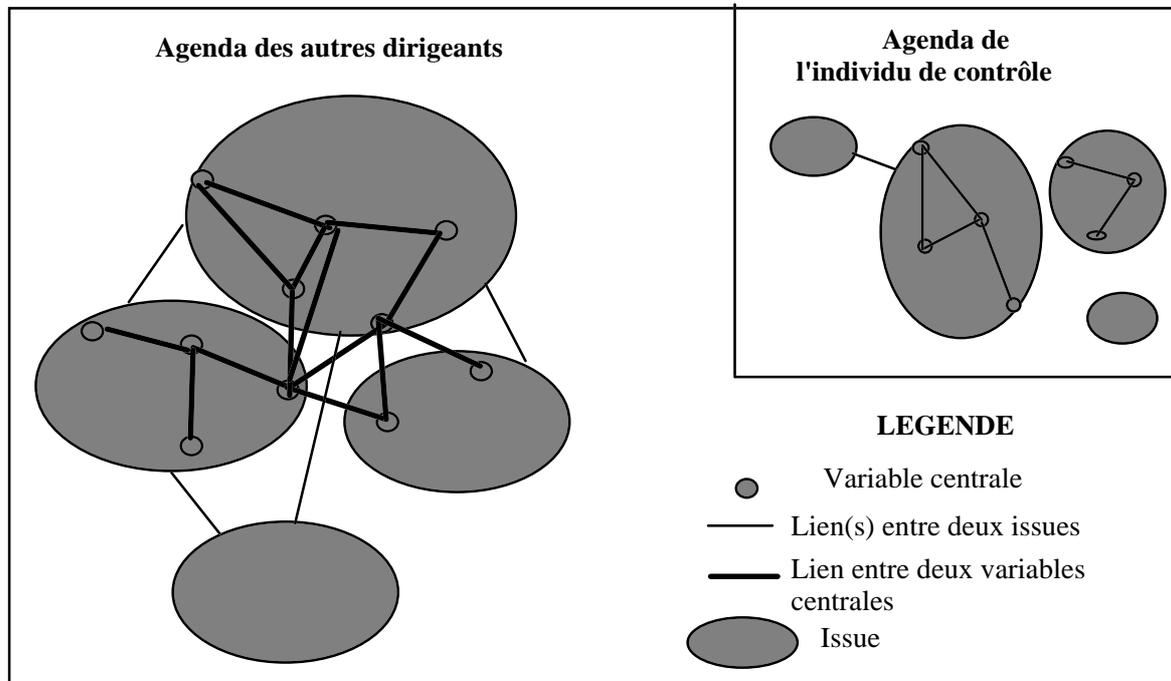


Figure 6 : Répartition des variables centrales et liens entre elles dans l'agenda (résultat 5)

INSERER ICI FIGURES 8 À 12

En synthèse de cette première partie, on peut conclure que l'agenda des dirigeants de l'échantillon est une structure d'objets de décision différenciés et interdépendants, organisés autour d'une structure centrale composée des variables les plus importantes dans l'agenda, qui sont reliées entre elles. Quant à l'individu de contrôle, il a un agenda peu structuré (est-ce une structure puisque les objets de décision sont très peu reliés entre eux ?). Il semble que pour ce dirigeant, le niveau d'analyse structurelle le plus adapté soit celui de ses objets de décision et non de l'agenda.

Analyse diachronique de l'agenda

Évolutions dans la formulation des objets de décision

Les figures 13 à 17 qui synthétisent les principales évolutions dans la structure de l'agenda de chaque dirigeant mettent en évidence la reformulation permanente des objets de décision qui composent leur agenda. Cette reformulation se fait essentiellement par

l'introduction de nouveaux thèmes et par le réagencement des objets de décision entre eux (fusion entre objets de décision, séparation d'un objet de décision en deux objets de décision plus élaborés, etc...). L'agenda du dirigeant de contrôle, par contre, évolue différemment : on observe seulement deux mouvements de fusion et il comporte beaucoup plus d'objets de décision entièrement nouveaux dans son agenda que chez les autres dirigeants.

INSERER ICI FIGURES 13 à 17

processus d'introduction de la nouveauté dans l'agenda

De nouveaux thèmes sont régulièrement introduits dans l'agenda. Chez les dirigeants de l'échantillon, les nouveaux thèmes apparaissent essentiellement dans des objets de décision comportant des thèmes déjà présents dans l'agenda. Ce phénomène se produit même dans le cas où un dirigeant est conduit à changer de poste (exemple 1, tableau 5). Très peu d'objets de décision apparaissent d'emblée comme entièrement nouveaux. Ceux-ci correspondent soit à des problématiques cycliques (exemple 2, tableau 5), soit à des objets de décision "donnés" par le président ou un autre directeur général (exemple 3, tableau 5). Dans ce dernier cas, les objets de décision nouveaux à un moment donné - et isolés dans l'agenda - sont intégrés rapidement (développement de liens avec d'autres objets de décision, ou même intégration ultérieure de certains thèmes du nouvel objet de décision dans d'autres objets de décision).

exemple 1	Changement de poste et continuité dans l'agenda : Monsieur Mint Entre le troisième et le quatrième entretien, Monsieur Mint change de poste. Cependant, il réorganise son agenda autour de thèmes et d'objets de décision déjà identifiés, qui servent de base à l'élaboration de nouveaux objets de décision.
exemple 2	Objets de décision cycliques - élaboration du plan annuel, négociation annuelle avec les distributeurs pour Monsieur Blanc
exemple 3	Objets de décision imposés par le président ou un autre directeur général - Le directeur général du marketing de Monsieur Vial, directeur des ressources humaines, lui demande de l'aider à réorganiser la structure commerciale - Le président de Monsieur Liane, ayant l'opportunité de s'implanter dans un pays d'Amérique Latine, lui confie la réflexion sur ce dossier.

Tableau 5 : Introduction de la nouveauté dans l'agenda

Chez l'individu de contrôle (figure 17), les nouveaux thèmes sont introduits autant dans des objets de décision déjà existants, que dans des objets de décision entièrement nouveaux (9 au total sur la période).

Résultat 6

A l'exception des objets de décision qui leur sont imposés, les dirigeants de l'échantillon introduisent dans leur agenda des dimensions nouvelles directement intégrées à des objets de décision déjà existants. L'introduction de la nouveauté semble fortement contrôlée et guidée par la structure existante.

processus d'exclusion de thèmes de l'agenda

Il n'était pas toujours évident de savoir si la non réapparition de thèmes correspondait à une exclusion définitive ou à une problématique latente chez le dirigeant, susceptible de réapparaître longtemps après l'intervention du chercheur. Il a déjà été souligné que la disparition de thèmes pouvait être accompagnée par un processus d'isolement - de désintégration - de ces thèmes dans l'agenda. Les disparitions constatées peuvent correspondre au fait que le décideur ait délégué le traitement d'un aspect d'un objet de décision, après l'avoir formulé ou au fait qu'il soit en passe de l'avoir entièrement réglé (tableau 4).

processus de réorganisation dans l'agenda

Un des phénomènes les plus intéressants qui apparaît dans les figures 13 à 17 concerne la réarticulation constante des objets de décision entre eux chez les décideurs de l'échantillon. On observe de nombreux processus "d'éclatement" ou de "fusion" d'objets de décision alors que ce phénomène est pratiquement inexistant chez l'individu de contrôle.

- la constitution d'objets de décision différenciés à partir d'un seul

Chez les dirigeants de l'échantillon, il arrive régulièrement qu'un seul objet de décision donne par la suite naissance à des objets de décision distincts. Il y a en général élaboration d'un aspect spécifique de l'objet de décision initial, ce qui entraîne simultanément un "éclatement" de l'objet de décision et l'introduction de nouveaux thèmes à la partie plus élaborée. Ce phénomène peut correspondre au fait que le dirigeant s'investisse plus particulièrement dans l'objet de décision en question et qu'il en distingue certaines parties au fur et à mesure qu'il en améliore sa compréhension (exemple 1, tableau 6) mais également au fait qu'il identifie la possibilité de développer un objet de décision plus spécifique, susceptible d'avoir ainsi des répercussions sur un problème plus général. Au lieu d'agir sur celui-ci directement, il en élabore un axe particulier, qui acquiert ainsi une visibilité importante et soudaine dans l'agenda et peut entraîner la mobilisation de l'organisation. Ce processus est d'un grand intérêt lorsque les actions entreprises servent une problématique plus largement définie, sur laquelle il est possible d'agir plus rapidement (exemple 2, tableau 6). Dans tous les cas, la formulation du "nouvel" objet de décision a une filiation avec un autre objet de décision antérieurement présent dans l'agenda. Il s'établit ainsi une certaine continuité diachronique.

Constitution d'objets de décision différenciés à partir d'un seul	
exemple 1	<p><u>Approfondissement d'un objet de décision</u></p> <p>- Monsieur Mint : Entre le second et le troisième entretiens, Monsieur Mint développe un objet de décision relatif à son service (DSE). Dans le second entretien, il définit les principaux axes, liés à l'organisation du DSE, à ses objectifs et à la mise en place du plan Qualité-Innovation-Management (QIM), dans un objet de décision unique (OD24). Au fur et à mesure que Monsieur Mint s'implique particulièrement dans l'évolution de son service, il y a séparation de cet objet de décision en deux autres : le premier (OD31) se développe autour de la réorganisation du DSE et de la fixation de ses objectifs stratégiques, et le second qui s'élabore autour du développement du plan QIM.</p>
exemple 2	<p><u>Développement d'un objet de décision spécifique pour agir sur un objet de décision plus général</u></p> <p>- Monsieur Blanc</p> <p>Dans le second entretien, il a formulé un objet de décision général liant des objectifs de performance et de réduction de coûts à des évolutions de la structure. Dans le troisième entretien, les objectifs de performance sont axés, dans un objet de décision différencié (OD32), sur les mauvaises performances d'une division, qui s'écartent de la norme habituelle de l'entreprise. Monsieur Blanc qualifie le objet de décision de "crise à régler rapidement". L'organisation de certaines informations en une représentation de crise paraît facilitée par l'existence d'une structure préalable au sein de laquelle les signaux observés peuvent à la fois être interprétés par rapport à l'existant et se différencier pour constituer un problème spécifique. La formulation de cet objet de décision comme une crise permet à Monsieur Blanc de justifier les actions rapides, voire brutales, engagées (en particulier un plan de licenciement), qui ont des répercussions sur un problème plus général de recherche d'économies. La crise semble alors n'avoir été qu'un élément ayant permis d'accélérer les évolutions des variables clés pour le décideur (recherche d'économies, augmenter le profit) et de justifier les actions engagées.</p>
La création de liens entre des objets de décision initialement différenciés	
exemple 3	<p><u>Développement de liens entre objets de décision indépendants</u></p> <p>- Monsieur Liane :</p> <p>Le développement d'un objet de décision lié au projet d'implantation de son entreprise au Brésil est caractéristique du processus par lequel le décideur crée des liens entre des objets de décision initialement distincts. Alors que la perte de sélectivité du réseau de distribution est un thème qui le préoccupe depuis le début des entretiens, et que Monsieur Liane formule des objets de décision liés au développement de nouveaux modes de distribution, l'implantation en Amérique Latine est liée dans le cinquième entretien à ces deux préoccupations majeures : elle est envisagée comme moyen de réintroduire une forme de sélectivité des distributeurs (OD52), et d'essayer de nouveaux modes de distribution (OD54).</p>
exemple 4	<p>- Monsieur Vial</p> <p>"En ce qui concerne l'empowerment, j'ai décidé qu'il ne fallait plus en parler, (...) mais plutôt que dans chaque action, que ce soit la rémunération, la définition des compétences, etc... que toutes les actions soient liées à ça, mais qu'on arrête d'en parler."(entretien 6)</p>
La réorganisation de liens entre des thèmes existants	
exemple 5	<p>- Monsieur Liane</p> <p>L'utilisation d'outils de dealer development est évoquée dès le troisième entretien comme une nécessité pour pouvoir conseiller les distributeurs dans leur gestion, dans un nouveau contexte de "multimarquisme" où le rôle de conseil du producteur peut permettre de fidéliser le réseau. Dans le dernier entretien (OD61), il développe un objet de décision autour de l'utilisation des outils de dealer development comme nouveau moyen d'introduire un contrôle sur la performance des distributeurs. Ainsi, la même dimension (utilisation d'outils de dealer development) est utilisée totalement différemment en fonction de la manière dont le décideur se représente la situation, qu'il essaie de reformuler comme une opportunité.</p>

Tableau 6 : Processus de réorganisation dans l'agenda

- la création de liens entre des objets de décision initialement différenciés

On observe fréquemment dans l'agenda des dirigeants de l'échantillon, le développement de liens entre des objets de décision indépendants à l'origine (exemple 3). On peut interpréter ce phénomène de deux manières au moins. En premier lieu, il peut correspondre à une recherche de cohérence a posteriori. En effet, en créant des liens entre des objets de décision initialement indépendants, éventuellement jusqu'à une intégration dans un même objet de décision, le dirigeant construit une cohérence qui n'existait pas initialement. Il peut également correspondre à une utilisation opportuniste des objets de décision par le décideur : un objet de décision peut s'avérer un moyen - certes détourné - d'agir sur un autre (exemple 4). Leur rattachement permet ainsi d'accélérer des évolutions.

- la réorganisation de liens entre des thèmes existants

Enfin, un dernier processus contribuant à modifier la structure de l'agenda consiste à ce que le dirigeant réorganise les thèmes d'un objet de décision pour "contourner" un problème ou le transformer en opportunité (exemple 5).

Résultat 7

Dans les agendas des dirigeants de l'échantillon, de nouveaux objets de décision sont différenciés à partir de thèmes déjà présents et liés au reste de l'agenda ; de nouveaux liens sont créés entre des objets de décision différenciés, et ce parfois jusqu'à la fusion de certaines parties dans un même objet de décision ; enfin, des thèmes existants peuvent être réagencés entre eux. En favorisant le développement de nouveaux liens ou l'introduction de nouveaux thèmes susceptibles d'être liés au reste de l'agenda, ces processus permettent de préserver une caractéristique essentielle de leur agenda, mise en évidence dans l'analyse synchronique : son organisation structurée.

622. Evolutions des cartes centrales

Les cartes centrales de chaque entretien ont été superposées, pour un même dirigeant, sur une seule carte. Certaines variables n'ont pas été intégrées à la représentation, dans les cas (rares) où elles n'étaient pas liées aux autres. L'observation de ces représentations met en évidence une très nette différence entre l'individu de contrôle (figure 19) et les autres dirigeants (dont on a donné un seul exemple, celui de Monsieur Liane, représentatif des quatre dirigeants de l'échantillon, figure 18). Il n'y a pas de continuité entre ses cartes centrales (à l'exception des variables "problèmes de sensibilité avec les partenaires", "volumes Taïwan" et "manque de motivation commerciale du réseau"). Les différents "clichés", pris à intervalles réguliers, ne se superposent pas. Par contre, en ce qui concerne les autres dirigeants, on observe d'une fois sur l'autre que chaque nouvelle carte centrale semble en

grande partie se "greffer" sur l'ancienne. Pour ces derniers, une analyse plus précise montre que :

- Il y a une évolution des cartes centrales et non une immuabilité : de nouvelles variables centrales et de nouveaux liens apparaissent d'une fois sur l'autre ; d'autres disparaissent.

- Cependant, la nouvelle carte centrale est en général "greffée" sur une carte centrale plus ancienne, autour de variables centrales communes aux deux. Les évolutions semblent donc guidées par la structure centrale existante. Ce phénomène s'observe même lorsqu'un dirigeant change de poste (Monsieur Mint, entre les entretiens 3 et 4).

- Certaines variables sont présentes dans un nombre important de cartes centrales (exemple 1). Il s'agit de variables guidant le développement successif d'objets de décision s'y rattachant (exemple 2).

<p>exemple 1</p>	<p>variables centrales stables</p> <ul style="list-style-type: none"> - Monsieur Blanc : CA, prix, coûts, mise en commun des forces de vente, coûts de fonctionnement, diminution du personnel, restructuration, efficacité de la structure - Monsieur Liane : qualité de service, coûts de distribution, libéralisme du secteur, vote d'un nouveau règlement défavorable aux producteurs, rapport de pouvoir entre distributeurs et producteurs, sélectivité des distributeurs
<p>exemple 2</p>	<p>Objets de décision rattachés à une même variable centrale</p> <ul style="list-style-type: none"> - Monsieur Liane <p>La recherche d'une qualité de service est un axe essentiel pour lui. Il guidera donc le développement de nombreux objets de décision liés : au choix des distributeurs, au développement d'actions commerciales spécifiques, à la diminution des délais de livraison des produits, à la perte de rentabilité des distributeurs et ses conséquences sur la présence du réseau.</p>

Tableau 7 : Variables centrales stables dans l'agenda

Résultat 8

Les mouvements par lesquels d'évolution entre les cartes centrales de l'agenda des dirigeants de l'échantillon sont les suivants (cf figure 20) :

- L'agenda est organisé autour d'un ensemble de variables centrales relativement stables, qui restent centrales au fur et à mesure qu'évolue l'agenda ; elles sont généralement liées entre elles et constituent ce que l'on peut qualifier de "noyau central" de l'agenda. Une carte centrale, qui correspond à une "coupe" à un moment donné de l'agenda, se compose donc de variables momentanément centrales et de variables centrales stables (noyau central).

- Ce noyau central guide le développement d'objets de décision.

- Par ce développement sont introduites de nouvelles variables centrales, liées à ce noyau, tandis que la plupart des autres variables - qui n'appartiennent pas au noyau central - disparaissent de la carte centrale (mais peuvent rester dans l'agenda). Parmi celles-ci, certaines peuvent rester et être intégrées au noyau central, contribuant ainsi à le faire évoluer.

- Ce processus est réitéré régulièrement, au fur et à mesure que les objets de décision formulés par le décideur agissent (ou non) sur les variables les plus importantes. Il contribue ainsi à faire évoluer l'agenda du décideur tout en maintenant une certaine stabilité en son sein.

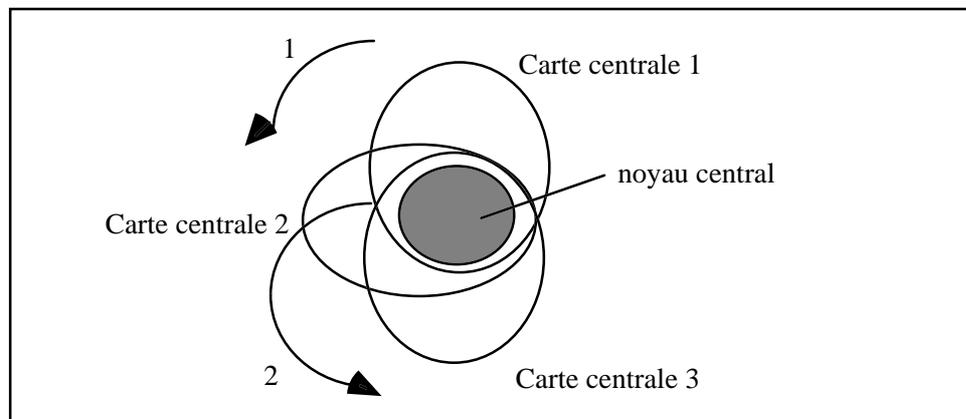


Figure 20 : Evolutions entre cartes centrales

DISCUSSION ET CONCLUSION

L'interdépendance entre objets de décision

L'agenda des dirigeants de notre échantillon peut être analysé comme **une structure à deux niveaux**. Au niveau le plus immédiatement observable, l'agenda est une structure d'objets de décision interdépendants. Les dirigeants étudiés se préoccupent en permanence d'un ensemble relativement constant de quatre à cinq objets de décision, inégalement développés et interdépendants.

La caractéristique d'interdépendance a déjà été soulignée par quelques chercheurs (Diffenbach, 1982; Dutton, 1988; Isenberg, 1984; Kotter, 1982). Cependant, ces remarques sont plus fréquemment théoriques que soutenues par des preuves expérimentales et lorsqu'elles s'appuient sur une recherche empirique (Isenberg, 1984; Kotter, 1982; Laroche, 1991), celle-ci ne met pas en évidence la manière dont se développe cette interdépendance dans le processus par lequel le dirigeant construit son agenda décisionnel.

L'interdépendance observée entre objets de décision a été interprétée dans la littérature comme une recherche systématique de synergie par le décideur, dans le but d'optimiser un ensemble de ressources rares : ressources financières (Kotter, 1982), mais également ressources humaines, ressources en temps, ressources cognitives. Isenberg (1984) qui souligne l'interdépendance entre problèmes comme une caractéristique du mode de raisonnement des

dirigeants qu'il étudie, l'attribue à une utilisation opportuniste de l'information, dont ils se servent pour plusieurs problèmes, ainsi qu'à une volonté de démultiplier les effets des actions spécifiques engagées, dans un contexte de ressources limitées. Dutton et al. (1990) mettent en évidence que les liens entre un problème et d'autres problèmes prédisent l'allocation de budget attribué à ce problème ainsi que l'importance qu'il est susceptible de prendre dans l'agenda du décideur.

On peut supposer qu'en construisant autour de ses objets de décision les plus importants d'autres objets de décision reliés, le décideur leur donne ainsi une visibilité d'autant plus grande qu'ils sont en interdépendance avec un grand nombre de problématiques. Cette visibilité pourrait servir à diriger plus facilement l'attention de l'organisation sur les objets de décision importants pour le décideur, condition importante de leur traitement. De plus, on peut faire l'hypothèse, d'après les propos recueillis auprès des dirigeants observés, qu'en construisant des objets de décision interdépendants plutôt qu'éparpillés et distincts, le décideur se constitue un territoire ayant une identité et une visibilité fortes au sein de l'organisation. Inversement, si le décideur souhaite diminuer la visibilité d'un objet de décision, le fait de l'isoler dans l'agenda contribuerait à diminuer son importance.

Cette caractéristique d'interdépendance entre objets de décision met en évidence que les modèles de formulation des problèmes stratégiques qui se sont préoccupés de processus de décision (Mintzberg et al., 1976 ; Nutt, 1984) ou de formulation de problèmes isolés (Lyles, 1981; Lyles, 1987; Volkema, 1983) ne correspondent pas à la réalité de développement des problématiques dont se préoccupent certains décideurs organisationnels - en l'occurrence les dirigeants de notre échantillon, d'un niveau hiérarchique élevé.

Le rôle fondamental du noyau central dans la structuration de l'agenda

Au second niveau, la formulation "observable" de l'agenda peut être comprise en référence à un "noyau central", structure sous-jacente contribuant fortement à son organisation et à ses évolutions. Ce noyau central est constitué des variables les plus importantes pour le dirigeant, qu'il conserve constamment en mémoire et entre lesquelles il organise un réseau de relations de causalité. La formulation des objets de décision repose sur la mobilisation constante - presque obsessionnelle - de ces variables par le dirigeant, ce qui se traduit notamment par l'interdépendance observée des objets de décision dans l'agenda.

Le noyau central peut être interprété comme un guide servant au dirigeant à interpréter et à construire de nouvelles problématiques : s'y référant, il est probable qu'il se préoccupe plus d'objets de décision susceptibles de s'y rattacher. On peut relier sa présence à la

cohérence observée dans l'agenda. Ces résultats développent l'hypothèse des promoteurs du concept d'agenda décisionnel (Dutton, 1988 ; Dutton et al., 1989), selon lesquels les problématiques existantes au sein de l'agenda influencent la formulation de nouveaux objets et processus de décision, en montrant que ce processus serait guidé par le noyau central.

Le rôle de celui-ci dans la manière dont le décideur intègre de nouvelles informations apporte un éclairage intéressant sur le concept "d'intuition". Les dirigeants performants utiliseraient leur intuition pour "sentir quand un problème existe", ainsi que pour "synthétiser des informations et des expériences isolées dans une vision intégrée" (Isenberg, 1984, p 85). Ces deux opérations et en particulier leur caractère instantané, qu'Isenberg attribue à l'intuition, peuvent se comprendre par rapport à l'existence du noyau central et à son utilisation par le décideur.

L'existence d'un noyau central guidant le développement de l'agenda du dirigeant peut également être interprété comme une cause de rigidité cognitive chez les individus observés, qui limite leurs capacités à intégrer la nouveauté. L'agenda étant le lieu où le noyau central se vérifie et se renforce, on peut en effet supposer que ce phénomène réduise l'attention des dirigeants vis-à-vis d'éléments "périphériques", qui ne lui sont pas directement rattachables. Cependant, la recherche ne donne pas l'occasion d'évaluer plus précisément la pertinence de cette hypothèse, puisqu'elle ne permet pas de connaître les éléments que les dirigeants rejettent systématiquement, ne perçoivent pas et n'intègrent pas à leur agenda.

L' agenda et la construction de la cohérence

Cette recherche met en évidence que la recherche de cohérence caractérise les dirigeants de notre échantillon. Ce phénomène est fondamental dans la formulation de leur agenda. Deux processus contribuent simultanément à construire une cohérence en son sein. Une cohérence *a priori* s'établit au fur et à mesure que de nouveaux thèmes sont introduits en fonction des objets de décision existants déjà dans l'agenda et du noyau central. Cependant, la cohérence est également reconstruite *a posteriori* : il a été remarqué que se développaient régulièrement des liens entre des objets de décision différenciés, conduisant dans certains cas à une fusion de certaines parties en un même objet de décision. Ce phénomène s'observe même pour les objets de décision imposés au dirigeant par son environnement (demande d'un collègue, de la direction générale, crise entraînée par des événements non anticipés). Bien que ces objets de décision soient en partie pré-formulés par d'autres, les dirigeants de l'échantillon les reformulent toujours par rapport à leur noyau central et à certaines parties de leurs propres objets de décision. Dans la majorité des cas, les objets de décision imposés ne viennent donc pas déstabiliser l'agenda existant et sa structure.

Ce double processus de recherche de cohérence a priori et a posteriori pourrait correspondre à la volonté du dirigeant de construire des situations ordonnées, qu'il se donne l'illusion de contrôler. Ainsi que le souligne (Weick, 1983) (p 238), *"les décideurs, dans un processus d'interaction entre leur pensée et leurs actions, absorbent l'incertitude, réorganisent les événements, construisent des contingences issues de leur seule démarche. La présence de ces contingences est alors utilisée comme preuve que la situation est ordonnée et certaine."* Cette recherche de cohérence, qui s'observe à partir d'un discours du dirigeant auprès du chercheur, peut également manifester une capacité rhétorique à présenter un ensemble cohérent, dans une volonté de convaincre l'auditeur.

Dans les deux cas, il semble que ce processus d'obtention de la cohérence par le développement de liens soit fondamental dans l'opération par laquelle l'individu "fabrique" du sens. Il opère une intégration entre les différents éléments de son agenda, qui se présente donc comme un ensemble sans aspérité, sans élément étrange. Même des éléments a priori sans liens avec les autres, mais devant entrer dans l'agenda parce qu'imposés par d'autres acteurs, peuvent être rapidement rendus cohérents avec le reste de l'agenda. Celui-ci est donc un lieu où la cohérence est construite et se renforce, conformément à une "idéologie" de la cohérence, de la convergence et finalement du sentiment de contrôle (March, 1988). On peut là encore supposer que ce phénomène conduise le dirigeant à ne pas intégrer des éléments susceptibles d'interférer avec le sens global émanant de l'agenda, et de remettre en cause son organisation. Il permet cependant de conserver une stabilité dans l'agenda et d'inscrire les projets et les actions du dirigeant dans un sens durable.

La formulation de l'agenda : un bricolage cognitif

Un résultat dont l'intensité n'avait pas été anticipée au début de cette recherche concerne la manière dont les dirigeants de l'échantillon réarticulent les éléments de leur agenda. Ce phénomène est paradoxalement lié conjointement à une certaine stabilité dans les éléments de l'agenda, mais à une instabilité dans leur agencement, très sujet à évoluer au cours du temps.

En effet, les objets de décision ne sont jamais conservés tels quels par le dirigeant. Cependant, fréquemment, certaines parties en sont reprises dans la formulation de nouveaux objets de décision. Un objet de décision peut donner naissance à plusieurs autres différenciés dans l'agenda. Les liens existants entre les objets de décision, soulignés précédemment, favorisent ces réagencements. Ces processus mettent en évidence que les dirigeants observés

exploitent les relations qu'ils ont déjà opérées pour formuler leurs nouveaux objets de décision, tout en étant capables d'une grande flexibilité dans le réagencement de leur agenda.

En mettant en évidence les transformations cognitives associées à la formulation des objets de décision, ainsi que l'interdépendance entre les différents objets de décision dont se préoccupent les dirigeants de notre échantillon, cette recherche remet en question l'approche des problèmes organisationnels par la catégorisation (Cowan, 1990; Dutton et al., 1983; Dutton et Jackson, 1987; Dutton et al., 1989; Jackson et Dutton, 1988; Walsh, 1988). La structure d'interdépendance entre leurs différents objets de décision et les nombreuses réarticulations cognitives dans l'agenda rendent difficilement acceptable l'idée que les dirigeants étudiés disposent de catégories pré-établies d'objets de décision dont la mobilisation aurait un impact spécifique sur leurs processus de raisonnement et les actions entreprises. La formulation d'un problème étant en soit un processus, elle n'est pas réductible à une mise en correspondance avec une catégorie particulière.

Bien plus intéressante que l'approche par la catégorisation pour interpréter les résultats obtenus est l'idée de *bricolage*. En effet, les nombreuses réarticulations observées dans la formulation de l'agenda (un problème reformulé en opportunité, deux objets de décision progressivement liés, un objet de décision imposé et pré-formulé transformé et intégré à l'agenda, etc...) s'apparentent à une opération de "bricolage", conçue comme capacité à :

" a) *détourner un objet, un instrument, une idée, une institution, etc... de leur système de référence et de leur finalité propre, pour les intégrer dans un système nouveau et leur donner une finalité nouvelle ;*

b) *transformer un assemblage d'éléments pour le doter de propriétés et de finalités nouvelles* " (Koenig, 1996) (p37).

Cette conception engendre ici plusieurs réflexions liées à la formulation de l'agenda. En premier lieu se pose la question du "début" et de la "fin" des objets de décision. Quand ceux-ci commencent-ils ? Quand finissent-ils ? Il est en effet difficile d'identifier clairement ces moments, dès lors que les objets de décision correspondent à des formes bricolées, retravaillées avec des éléments dotés d'une durée de vie différente dans l'agenda. Il est également difficile de parler de résolution dès lors que les objets de décision restent en partie dans l'agenda : les éléments constitutifs essentiels et les solutions paraissent assemblés, réagencés, dans une même formulation sans que les uns précèdent les autres. Cette recherche remet donc en cause l'idée que les objets de décision puissent entrer et sortir définitivement de l'agenda.

On peut finalement se demander si, plutôt que des problèmes à résoudre, il n'y aurait pas essentiellement des préoccupations à gérer pour le décideur. Ces préoccupations, assez claires et stables pour lui, présentes dans son noyau central, guideraient l'organisation des objets de décision. Ceux-ci, par contre, ne pourraient rester stables dans l'agenda, du fait de la confrontation permanente de l'individu à de nouvelles informations. Se référant au seul élément de stabilité de l'agenda, celui dont le sens n'a pas besoin d'être reconstruit en permanence, le dirigeant reformulerait fréquemment ses objets de décision, les réarticulant en fonction de nouveaux éléments, mais utilisant également ce que contient déjà l'agenda, pour maintenir un sens global, cohérent avec le noyau central. Les fréquentes reformulations observées correspondraient donc, dans cette interprétation, à la tentative permanente, chez les dirigeants de l'échantillon, de maintenir ce sens.

REFERENCES

- Axelrod, R.M. (ed) (1976), The structure of decision : cognitive maps of political elites, R.M, Princeton, NJ : Princeton University Press.
- Bougon, M., K. Weick et D. Binkhorst (1977), "Cognition in organizations : an analysis of the Utrecht Jazz Orchestra", *Administrative Science Quarterly* , vol 22, pp 606-639.
- Bougon, M.G. (1992), "Congregate cognitive maps : a unified dynamic theory of organization and strategy", *Journal of Management Studies* , vol 29 (3), pp 369-389.
- Boyatzis, R.E. (1982), The competent manager, Toronto, John Wiley & Sons.
- Cossette, P. (1994), "La carte cognitive idiosyncrasique" In Cartes cognitives et organisations, Pierre Cossette (ed), Paris, Les Presses de l'Université Laval et Editions ESKA, pp 113-154.
- Cossette, P. et M. Audet (1992), "Mapping an idiosyncratic schema", *Journal of Management Studies* , vol 29, pp 325-347.
- Cowan, D.A. (1990), "Developing a classification structure of organizational problems : an empirical investigation", *Academy of Management Journal* , vol 33 (2), pp 366-390.
- Daft, R.L. et K.E. Weick (1984), "Toward a model of organizations as interpretive systems", *Academy of Management Review* , vol 33(9), pp 284-295.
- Diffenbach, J. (1982), "Influence diagrams for complex strategic issues", *Strategic management journal* , vol 3, pp 133-146.
- Dosse, F. (1991), Histoire du structuralisme, tome 1 : le champ du signe, 1945-1966, Paris, Éditions La Découverte.
- Dutton, J.E. (1987), "Separating the wheat from the chaff : the important dimensions of strategic issues", *Managerial Thinking Business Environments Conference* , Boston.
- Dutton, J.E. (1988), "Understanding Strategic Agenda Building and its Implications for Managing Change" In Managing Ambiguity and Change, L.R Pondy, R.T. Boland et H. Thomas (ed), Wiley, pp 127-144.
- Dutton, J.E. (1997), "Strategic agenda building in organization" In Organizational Decision-Making, Z. Shapira (ed), Cambridge, Cambridge University Press, pp 81-107.
- Dutton, J.E, L. Fahey et V.K. Narayanan (1983), "Toward understanding strategic issue diagnosis", *Academy of Management Review* , vol 4, pp 307-323.
- Dutton, J.E et S.E Jackson (1987), " Categorizing strategic issues : links to organizational action", *Strategic Management Journal* , vol 12, (1), pp 76-90.
- Dutton, J.E., S.A. Stumpf et D. Wagner (1990), "Diagnosing strategic issues and managerial investment of ressources", *Advances in Strategic Management* , vol 6, pp 143-167.
- Dutton, J.E., E.J. Walton et E. Abrahamson (1989), "Important dimensions of strategic issues : Separating the wheat from the chaff", *Journal of Management Studies* , vol 26, (4), pp 379-398.

- Eden, C.E., F. Ackermann et S. Cropper (1992), "The analysis of cause maps", *Journal of Management Studies* , vol 29, (3), pp 309-324.
- Eden, C. et D. Sims (1979), "On the nature of problems in consulting practice", *Omega* , vol 7, pp 119-127.
- Eden, C., S. Jones et D. Sims (1983), Messing about in problems, Oxford, Pergamon.
- Eisenhardt, K. (1989), "Building theories from case study research", *Academy of Management Review* , vol 14, (4), pp 532-550.
- Gamot, G. (1997), "Les pratiques discursives des dirigeants", Thèse de doctorat, Université Lille 1, France.
- Gamot, G. et B. Vidaillet (1998), "Parole et pensée dans l'action du dirigeant", In Repenser la stratégie : fondements et perspectives, H. Laroche et J.P. Nioche (eds), Vuibert.
- Huff, A.S., V. Narapareddy et K.E. Fletcher (1990), "Coding the causal association of concepts" In Mapping Strategic Thought, A. Huff (ed), Chichester, England, John Wiley & Sons Ltd, pp 311-326.
- Isenberg, D.J. (1984), "How senior managers think", *Harvard Business Review* , vol 62, (6), pp 81-90.
- Isenberg, D.J. (1986), "The process and structure of understanding : implications for managerial action" In The Thinking Organization, Jr Dennis Gioia and Henry Sims (eds), San Francisco, Jossey-Bass, pp 238-262.
- Jackson, S.E. et J.E. Dutton (1988), "Discerning threats and opportunities", *Administrative Science Quarterly* , vol 33, pp 370-387.
- Jacobs, O.T. (1988), "Cognitive Complexity" In A Center for Creative Leadership book, Kenneth E. Clark et Miriam B. Clark (eds), San Antonio, Tex., pp
- Jacobs, O.T. et E.Jacques (1990), "Military Executive Leadership" In Measures of Leadership, Kenneth E. Clark et M.B. Clark (eds), West Origan, New Jersey, Leadership Library of America, Inc., pp 281-295.
- Jacobs, T.O. et E. Jacques (1987), "Leadership in complex systems" In Human Proclivity Enhancement. Organizations and personnel, J.A. Zeide (ed), New York, Praeger, Vol 2, pp
- Kiesler, S. et L. Sproull (1982), "Managerial response to changing environments : perspectives on problem-sensing from social cognition", *Administrative Science Quarterly* , vol 27, pp 548-570.
- Koenig, G. (1996), Management stratégique. Paradoxes, interactions et apprentissages, Paris, Nathan.
- Kotter, J.P. (1982), The General Manager, New York, Free Press.
- Landry, M. (1995), "A note on the concept of problem", *Organization Studies* , vol 16, (2), pp 315-343.
- Laroche, H. (1991), "La formulation des problèmes stratégiques - agenda stratégique et identité de l'entreprise", Thèse de doctorat, HEC, Jouy en Josas, France.

- Laukkanen, M. (1992), Comparative Cause Mapping of Management Cognitions, Helsinki, Helsinki School of Economics and Business Administration Publications D-154.
- Lévi-Strauss, C. (1958), Anthropologie structurale, Paris, Plon.
- Lyles, M.A. (1981), "Formulating strategic problems : Empirical analysis and model development", *Strategic Management Journal* , vol 2, pp 61-75.
- Lyles, M.A. (1987), "Defining strategic problems : subjective criteria of executives", *Organization Studies* , vol 8, pp 263-280.
- Lyles, M.A. et I.I. Mitroff (1980), "Organizational problem formulation : an empirical study", *Administrative Science Quarterly* , vol 25, pp 61-75.
- March, J.G. (1988), Decisions and organizations, Oxford, Blackwell.
- Mason, R.O. et I.L. Mitroff (1981), Challenging Strategic Planning Assumptions, New York, Wiley.
- Miles, M.B. et M.A. Huberman (1984), Qualitative Data Analysis, Newbury Park, Sage Publications.
- Mintzberg, H. (1973), The Nature of Managerial Work, New York, Harper & Row.
- Mintzberg, H., D. Raisinghani et A. Theoret (1976), "The Structure of Unstructured Decision Processes", *Administrative Science Quarterly* , vol 21, pp 247-275.
- Morin, E. (1986), La méthode, Vol 3, *La connaissance de la connaissance*, Paris, Le Seuil.
- Nozicka, G., G.M. Bonham et M.J. Shapiro (1976), "Simulation techniques" In The structure of decision, R. Axelrod (ed), Princeton, N.J. : Princeton University Press, pp 349-359.
- Nutt, P.C. (1984), "Types of Organizational Decision Processes", *Administrative Science Quarterly* , vol 29, (3), pp 414-450.
- Piaget, J. (1968), Le structuralisme, PUF.
- Pounds, W.F. (1969), "The process of problem finding", *Industrial Management Review* , vol 11, (1), pp 1-19.
- Saussure, F. de (1972), Cours de linguistique générale, première édition 1916, Paris, Payot.
- Schwenk, C.R. et H. Thomas (1983), "Formulating the mess : the role of decision aids in problem formulation", *Omega* , vol 11, (3), pp 239-252.
- Shotter, J. (1993), Conversational realities : constructing life through language, London, Sage.
- Smith, G.F. (1989), "Defining managerial problems : a framework for prescriptive theorizing", *Management Science* , vol 35, (8), pp 963-981.
- Starbuck, W.H. (1983), "Organizations as Action Generators", *American Sociological Review* , vol 48, pp 91-102.
- Starbuck, W.H. et F.J. Milliken (1988), "Executives'perceptual filters : What they notice and how they make sense" In The executive effect : Concepts and methods for studying top managers, D. Hambrick (ed), Greenwich, Connecticut, JAI Press, pp

- Thayer, L. (1988), "Leadership/communication : a critical review and a modest proposal" In Handbook of Organizational Communication, G.M. Goldhaber et G.A. Barnett (eds), Norwood, N.J., Ablex, pp 231-263.
- Thomas, J.B., S.M. Clark et D.A. Gioia (1993), "Strategic sense making and organizational performance : linkages among scanning, interpretation, action and outcomes", *Academy of Management Journal* , vol 36, (2), pp 239-270.
- Thomas, J.B. et R.R.Jr MacDaniel (1990), "Interpreting strategic issues : effects of strategy and the information-processing structure of top-management teams", *Academy of Management Journal* , vol 33, pp 286-306.
- Volkema, R.J. (1983), "Problem formulation in planning and design", *Management science* , vol 29, (6), pp 639-652.
- Walsh, J.P. (1988), "Selectivity and selective perception : an investigation of managers'belief structures and information processing", *Academy of Management Journal* , vol 31, pp 873-896.
- Watzlawick, P. (ed) (1988), L'invention de la réalité, contribution au constructivisme, Paris, Le Seuil, traduit de l'allemand par A.L. Hacker, date de première publication : 1981.
- Weick, K.E. (1983), "Managerial Thought In the Context of Action" In The Executive Mind, Srivastava S. (ed), San Francisco, Jossey-Bass, pp 211-242.
- Weick, K.E. (1995), Sensemaking in Organizations, London, Sage Publications.
- Weick, K.E. et M.G. Bougon (1986), "Organizations as cognitive maps : charting ways to success and failure" In The thinking organization : dynamics of organizational social cognition, H.P. Sims et D.A. Gioia (eds), San Francisco, Jossey-Bass, pp 102-135.
- Yin, R.K.5 (1985), Case study research, Beverly Hills, CA, Sage.

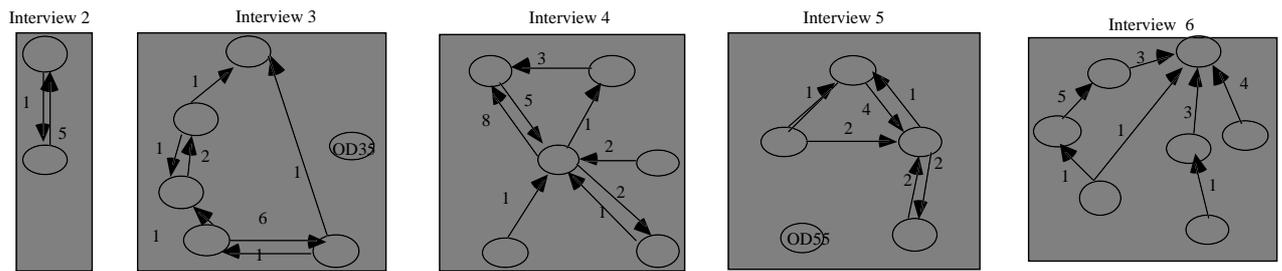


Figure 1 : configuration des objets de décision dans l'agenda de Monsieur Blanc

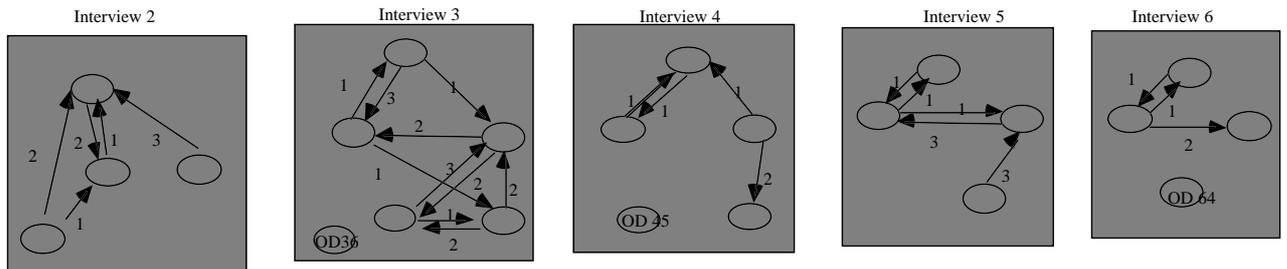


Figure 2 : configuration des objets de décision dans l'agenda de Monsieur Liane

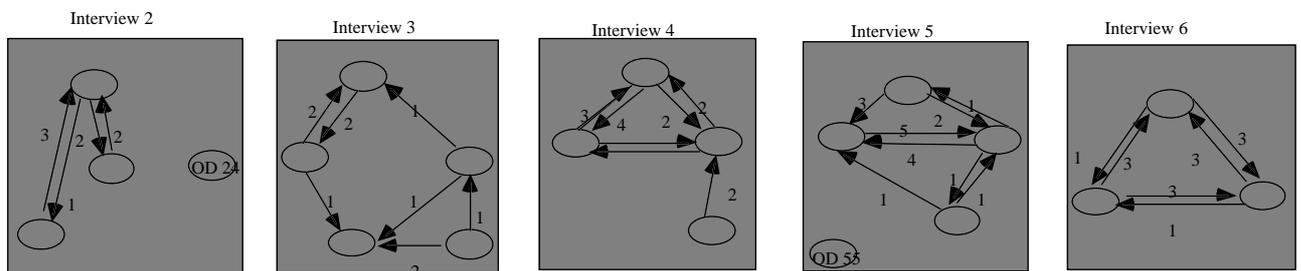


Figure 3 : configuration des objets de décision dans l'agenda de Monsieur Mint

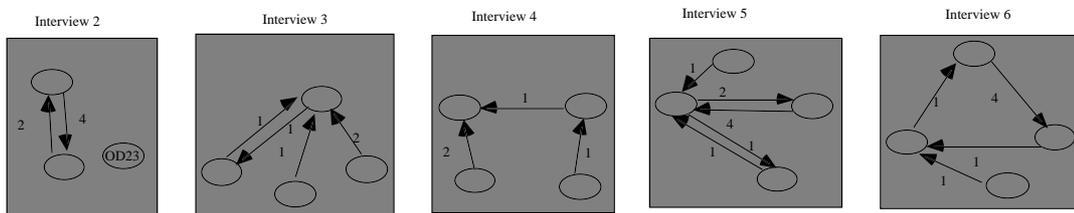


Figure 4 : configuration des objets de décision dans l'agenda de Monsieur Vial

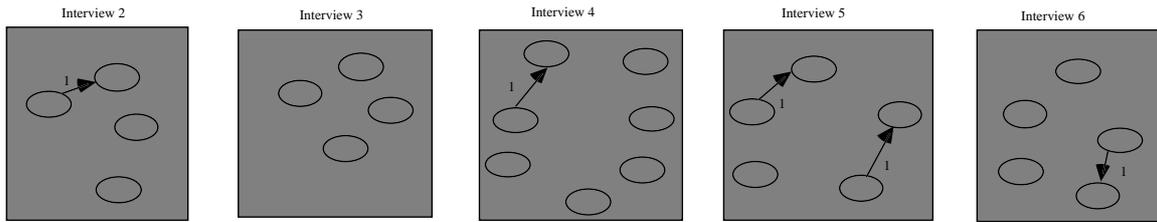
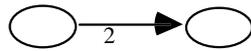


Figure 5 : configuration des objets de décision dans l'agenda de Monsieur Nerva (contrôle)

LEGENDE



Il y a deux liens entre les deux objets de décision

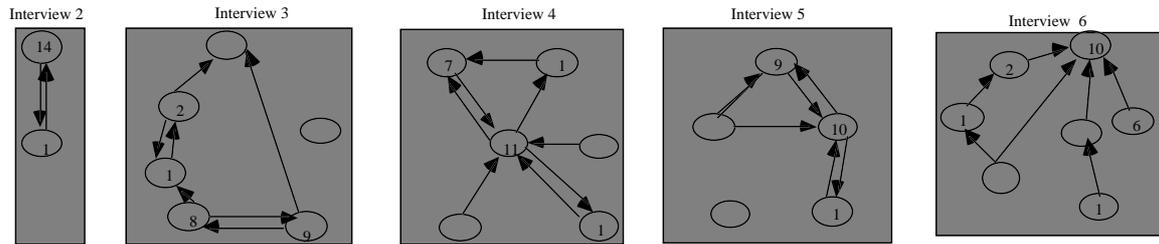


Figure 8 : configuration des variables centrales dans l'agenda de Monsieur Blanc

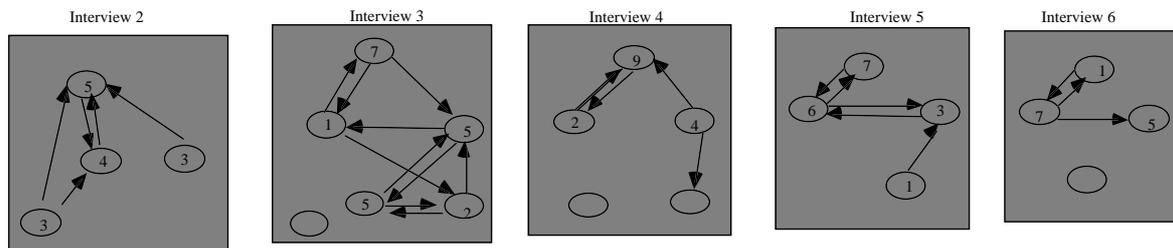


Figure 9 : configuration des variables centrales dans l'agenda de Monsieur Liane

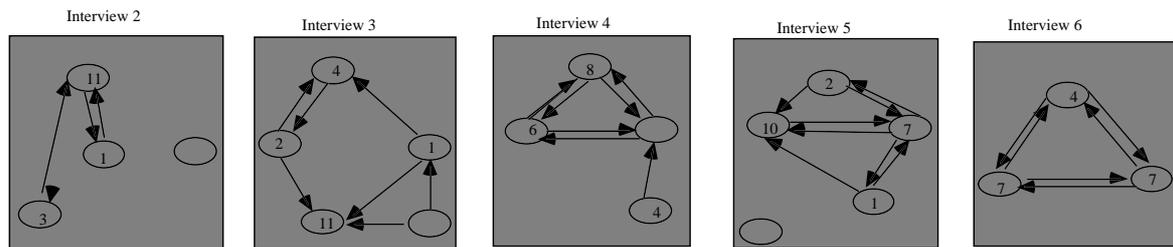


Figure 10: configuration des variables centrales dans l'agenda de Monsieur Mint

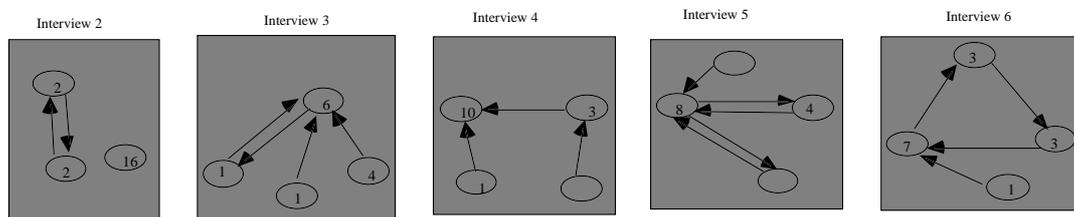


Figure 11 : configuration des variables centrales dans l'agenda de Monsieur Vial

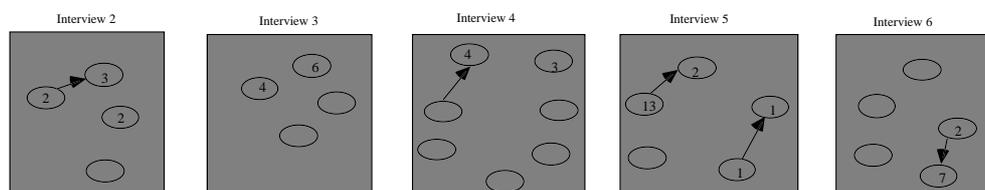
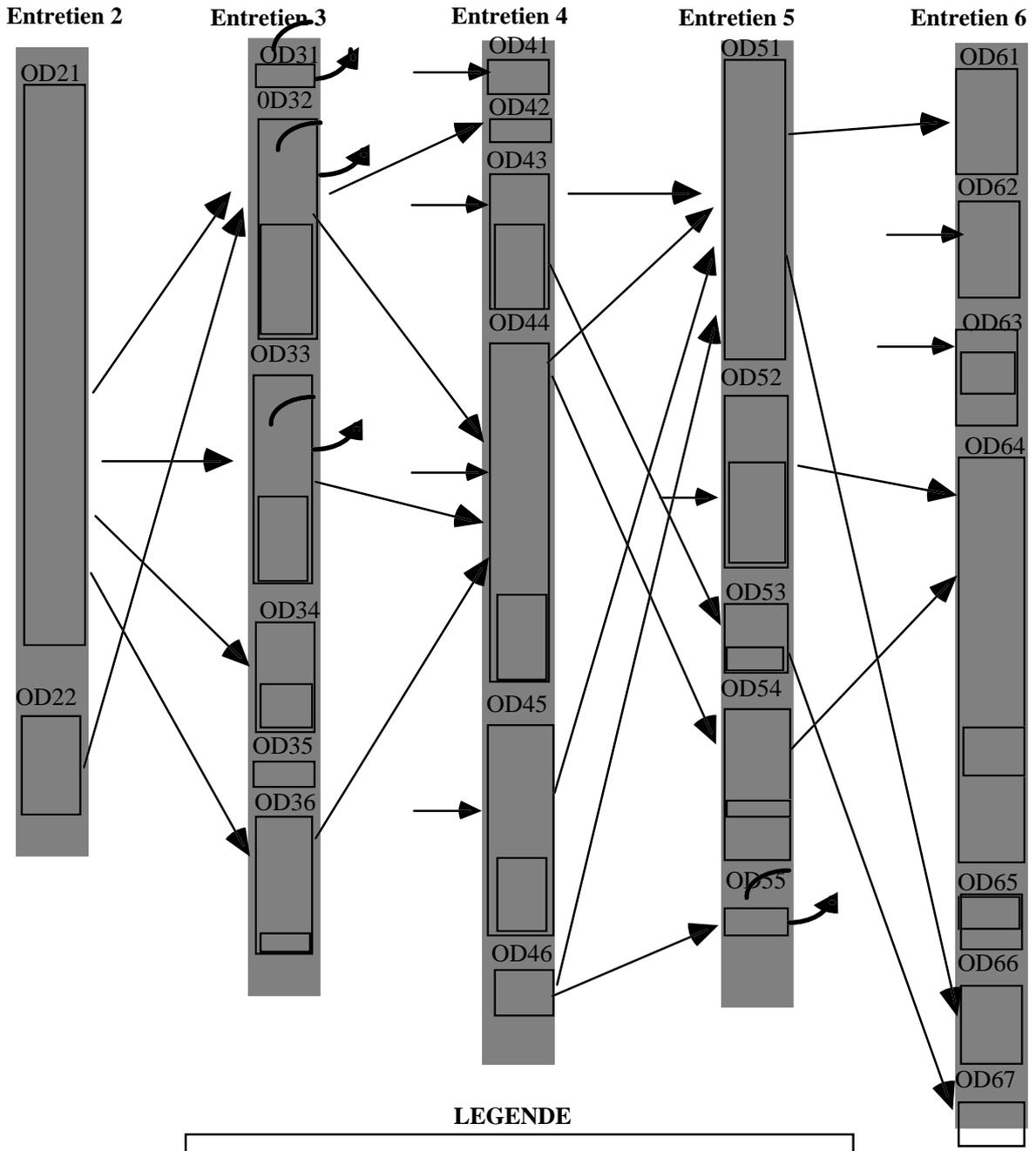


Figure 12 : configuration des variables centrales dans l'agenda de Monsieur Nerva
(contrôle)

LEGENDE



Il y a deux variables centrales dans
cet objet de décision



LEGENDE

 nouveaux thèmes	 transmission directe de thèmes
 exclusion définitive de certains thèmes	 transmission indirecte de thèmes

ODxy objet de décision y de l'entretien x
 La taille des rectangles correspond au nombre de thèmes qu'ils contiennent

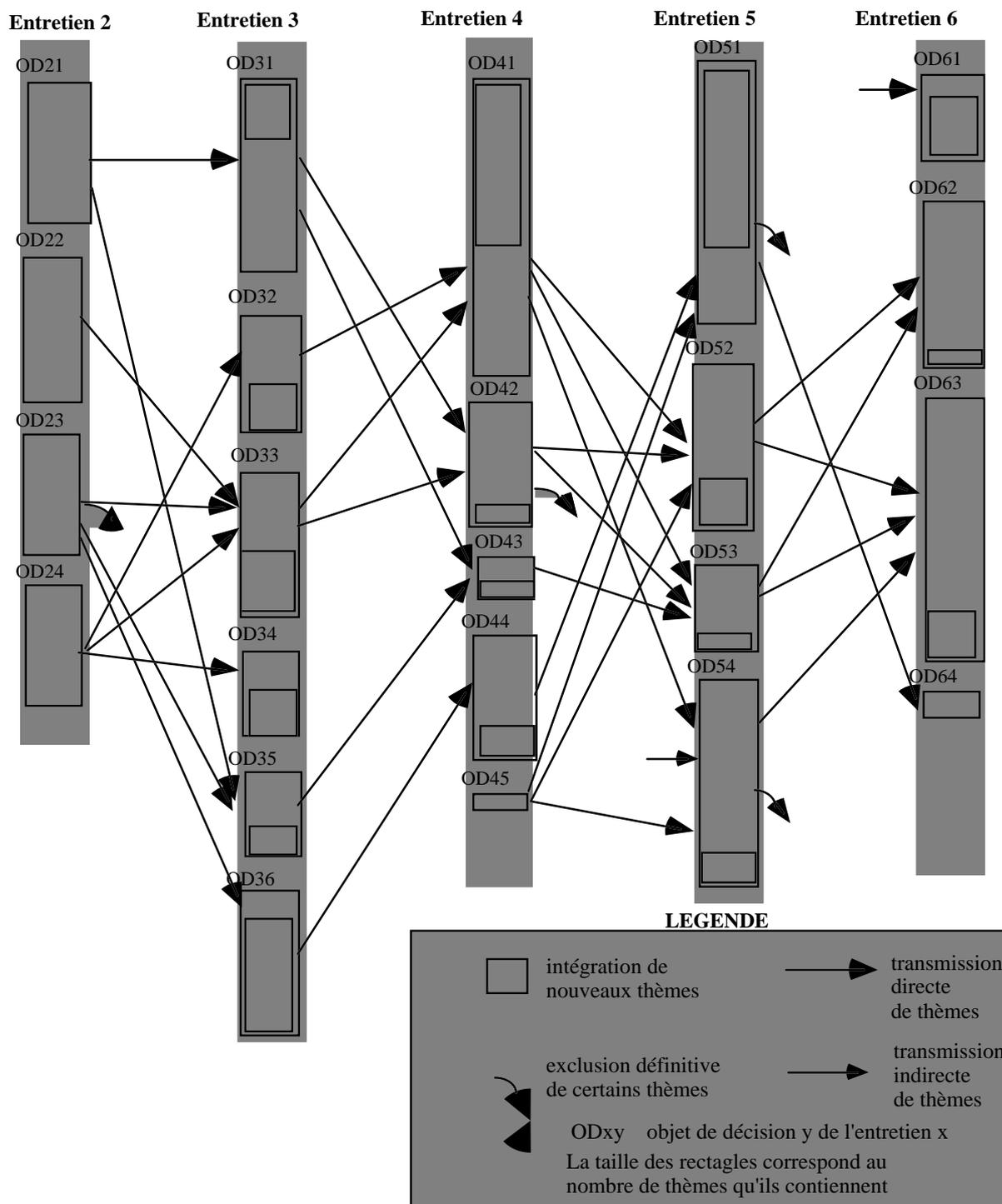
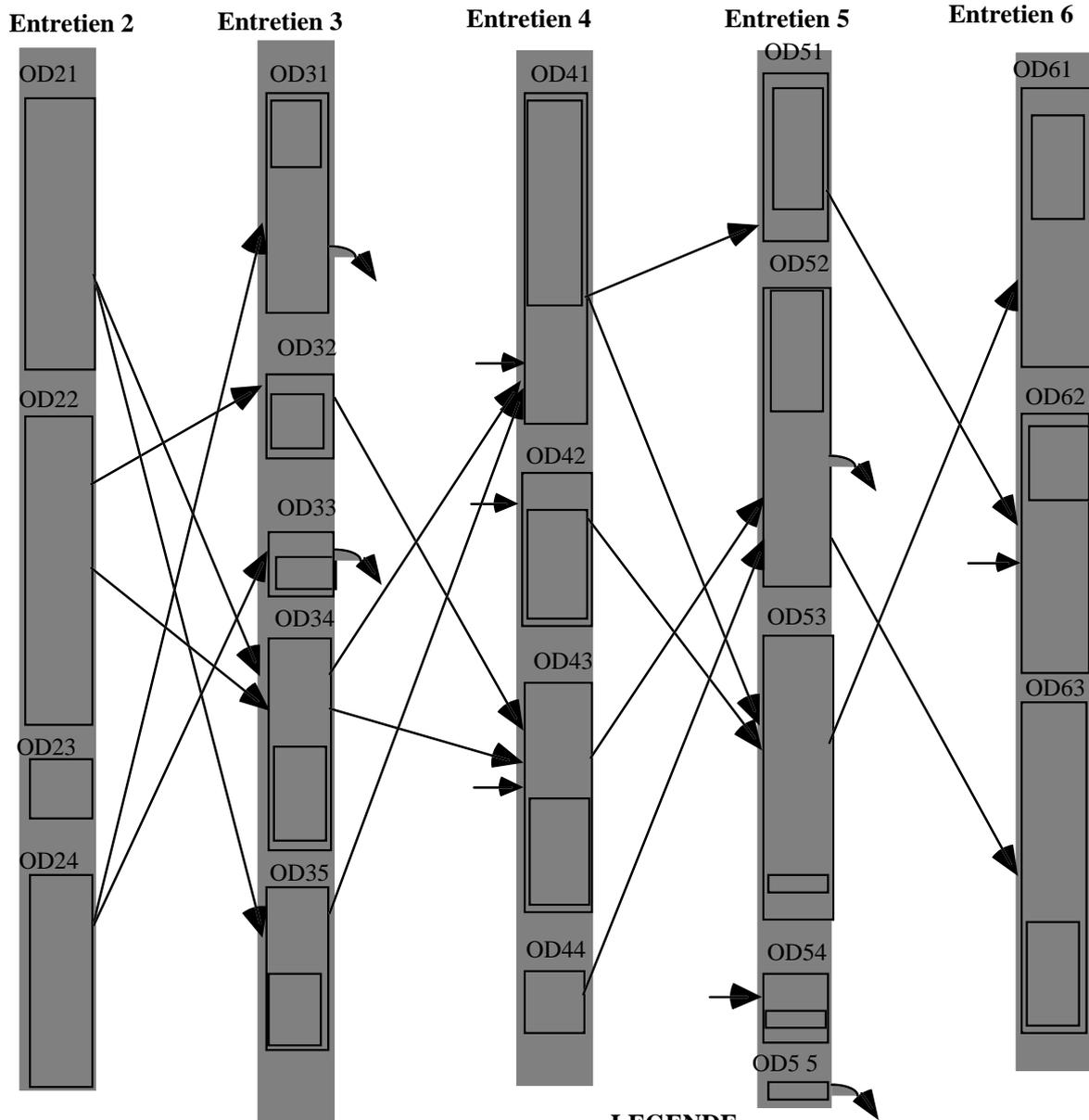


Figure 13 : Evolutions dans l'agenda de Monsieur Blanc

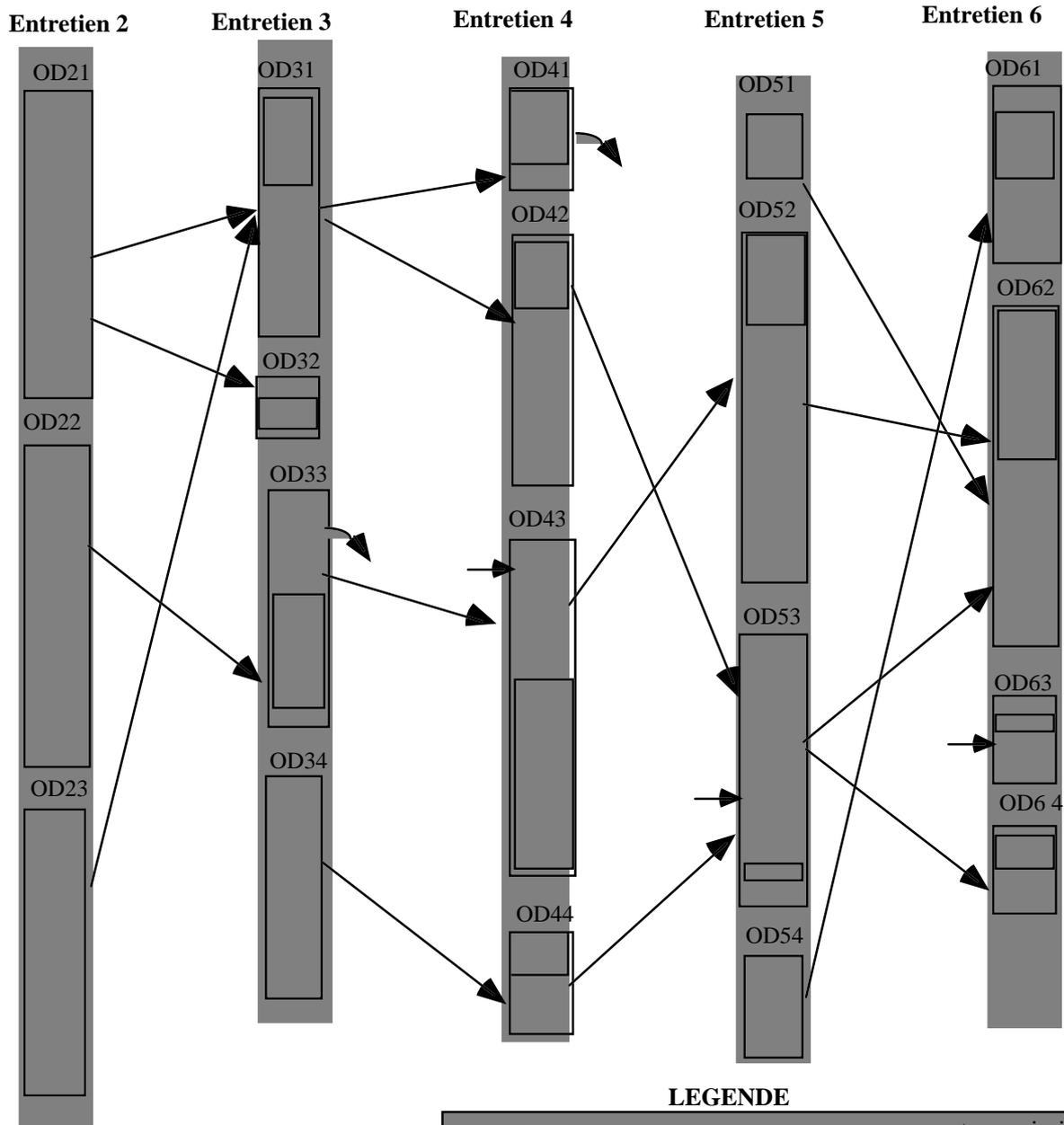
Figure 14 : Evolutions dans

l'agenda de Monsieur Liane



LEGENDE

	intégration de nouveaux thèmes		transmission directe de thèmes
	exclusion définitive de certains thèmes		transmission indirecte de thèmes
	ODxy objet de décision y de l'entretien x		
La taille des rectangles correspond au nombre de thèmes qu'ils contiennent			



LEGENDE

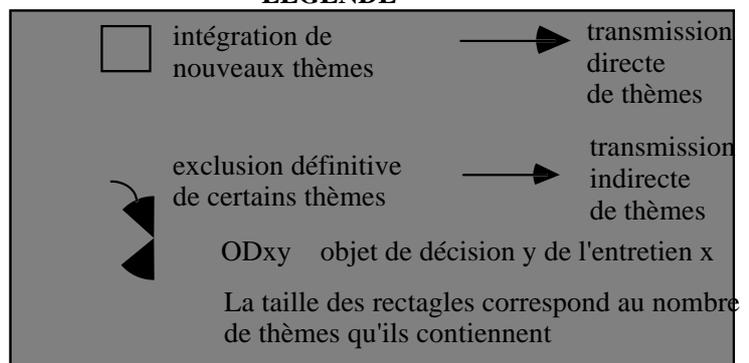


Figure 15 : Evolutions dans l'agenda de Monsieur

Figure 16 : Evolutions dans l'agenda de

Mint
Monsieur Vial

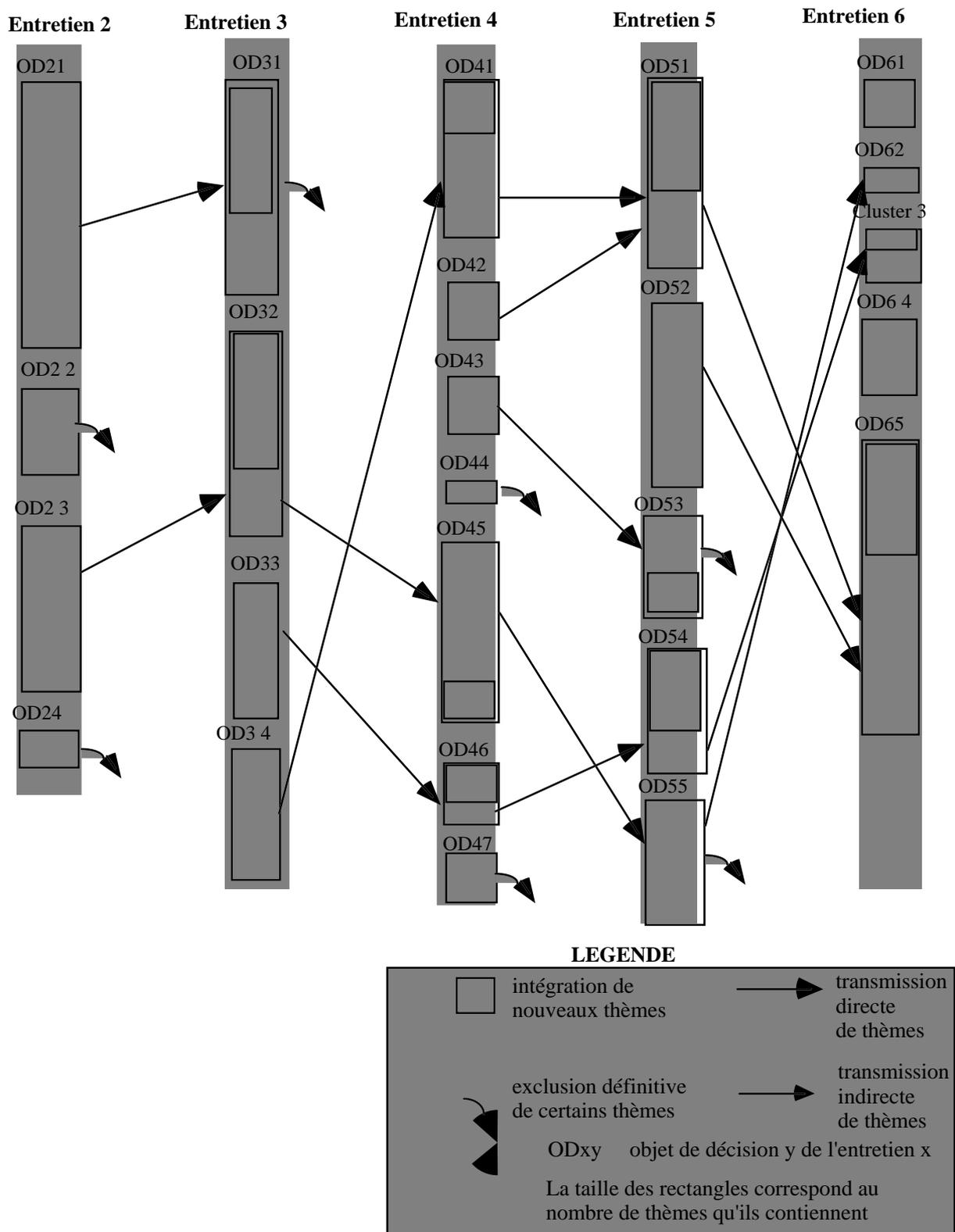


Figure 17 : Évolutions dans l'agenda de Monsieur Nerva (contrôle)