

**LE ROLE AMBIVALENT DU DIRIGEANT A TRAVERS SON AGENDA  
DECISIONNEL  
DRUCKER-GODARD Carole**

**I - Qu'est-ce-que l'agenda décisionnel ?**.....p.3  
1.1. Le concept d'agenda .....p.3  
1.2. Les dirigeants et leur portefeuille de préoccupations décisionnelles .....p.6

**II - Le processus de construction de l'agenda décisionnel du dirigeant**..p.8  
2.1. Le processus de construction de l'agenda décisionnel du dirigeant : l'étape de l'identification et de la formulation des préoccupations décisionnelles .....p.8  
2.2. La construction de l'agenda décisionnel du dirigeant : une dualité agenda "imposé"/agenda "maîtrisé" .....p.9

**III - Le processus de fonctionnement de l'agenda décisionnel du dirigeant** .....p.12  
3.1. Le processus de fonctionnement de l'agenda décisionnel .....p.12  
3.2. La dynamique des préoccupations décisionnelles sur l'agenda décisionnel du dirigeant : apparition d'un nouveau rôle lié à la légitimité de l'entreprise et du dirigeant.....p.13  
3.3. Un dirigeant-décideur ou un dirigeant-gestionnaire du "symbolique" .....p.14

## INTRODUCTION

Le dirigeant est sans cesse confronté à une variété de problèmes qui affectent son entreprise. Il traite de multiples questions sur lesquelles il alloue peu ou beaucoup de ressources, telles le temps, l'argent ou l'attention... Ces questions sont formalisées et classées dans ce que l'on nomme l'agenda décisionnel du dirigeant.

Nous définissons l'agenda décisionnel du dirigeant comme son portefeuille de préoccupations décisionnelles, préoccupations qui requièrent ses ressources en temps, attention, réflexion, argent...

Ainsi, le décideur agit et décide dans un environnement complexe. Il est donc confronté à de nombreux stimuli, dont des informations multiples, contradictoires et détenues par de nombreux acteurs. Ces informations peuvent devenir rapidement caduques face à la dynamique environnementale qui génère sans cesse de nouvelles données et de nouveaux stimuli. Le dirigeant travaillant dans cet environnement complexe, il produit de la décision et de l'action dans ce contexte, ces décisions et actions pouvant être considérées comme effectives mais parfois aussi comme "symboliques" (Laroche, 1991).

Lorsqu'elles sont considérées comme effectives, le dirigeant a fait d'un environnement complexe quelque chose d'intelligible qu'il a interprété et dont il a extrait et formulé des problèmes importants à résoudre pour le bon fonctionnement de l'entreprise : ses préoccupations.

Les actions et décisions peuvent également être "symboliques". En effet, le dirigeant doit agir et décider afin de répondre à sa fonction sociale ; il doit donc construire un discours autour de ses actions et décisions pour leur donner une légitimité certaine.

On peut se demander si le dirigeant ne construit pas parfois son agenda décisionnel dans ce but, c'est-à-dire qu'il accorde plus ou moins d'importance et d'attention à certaines préoccupations et donc gère ses priorités en vue de "légitimer son travail". Il doit ainsi construire un agenda décisionnel structuré et cohérent, à travers lequel l'ensemble de ses actions et décisions prend un sens. Il se fait ainsi sa propre représentation de son cadre d'intervention, se le construit lui-même.

D'un autre côté, nous pensons que le dirigeant ne peut maîtriser la totalité de son agenda décisionnel. En effet, comme le souligne Mintzberg (1973), le dirigeant ne gère pas lui-même son agenda car il est très fortement contraint par les demandes externes.

L'objectif de ce papier consiste, dans un premier temps, à élargir les connaissances sur les processus de construction et fonctionnement de l'agenda décisionnel du dirigeant : comment les préoccupations décisionnelles accèdent-elles à l'agenda, puis comment y vivent-elles ? Et comment se situe, à ce niveau, le rôle du dirigeant ?

Dans un second temps, nous tentons d'établir un lien entre les concepts d'agenda décisionnel et de décision et action. Le concept d'agenda décisionnel pouvant aussi rendre compte de phénomènes de non-décision.

Enfin, nous élargissons la discussion en observant qu'au niveau même des processus de construction et fonctionnement de l'agenda décisionnel du dirigeant, nous pouvons

entrevoir ce besoin du dirigeant de légitimer son rôle, et de créer et gérer autour de lui un ensemble de représentations communes.

Cela soulève de nouvelles interrogations sur le rôle même du dirigeant : qu'est-ce-qu'un dirigeant ? Est-il uniquement un décideur ou est-il également un "gestionnaire du symbolique" ?

Notons encore que nos propos proviennent à la fois de la littérature et des premiers résultats issus du terrain, un terrain particulier puisqu'il s'agit de directeurs d'usine. Nous n'entendons donc pas, dans ce papier, apporter de nombreuses réponses, mais plutôt établir des liens entre des concepts managériaux, soulever des interrogations et élargir la discussion dans le domaine de la décision, des dirigeants et des décideurs.

## **I - QU'EST-CE-QUE L'AGENDA DECISIONNEL ?**

### **1.1. Le concept d'agenda**

Bien que le concept d'agenda soit relativement nouveau dans le domaine du management stratégique, il a été largement étudié par les analystes politiques.

#### **1.1.1. L'agenda politique**

C'est en effet dans le domaine politique que ce concept a été initialement employé, avec la notion d'agenda politique :

*"ensemble des problèmes perçus comme appelant un débat public, voire l'intervention des autorités politiques légitimes".*

(Padioleau, 1982)

*"l'agenda est la liste des sujets ou problèmes auxquels les membres du gouvernement prêtent une attention sérieuse à un moment donné".*

(Kingdon, 1984)

On constate déjà ici que l'agenda implique l'existence de problèmes, jugés de premier ordre par des personnes "légitimes".

Certaines précautions sont à prendre lorsqu'on transpose le concept d'agenda du domaine politique au domaine organisationnel. Cependant, de cette première approche nous retiendrons pour notre recherche les notions de :

- carrière du problème, et
- entrepreneurs politiques.

En effet, les problèmes sont formulés, saisis, puis "portés" sur l'agenda politique par des entrepreneurs politiques, qui guident la carrière du problème car ils conditionnent le développement d'un problème donné et provoquent la disparition de certains problèmes au profit d'autres.

Le concept d'agenda est relativement nouveau dans le domaine du management stratégique, et a été principalement développé par Kotter (1982), Dutton (1988), Laroche (1991), et plus récemment par Vidaillet (1997).

#### **1.1.2. L'agenda stratégique**

Le concept d'agenda en management stratégique a d'abord été élaboré à travers des travaux relatant les activités quotidiennes des managers (Mintzberg, 1973 ; Kotter,

1982; Stewart, 1967). Dans ces recherches, l'agenda stratégique est supposé refléter les rôles que les managers jouent dans l'organisation.

La construction de l'agenda est un processus dynamique mettant en scène plusieurs questions stratégiques, pour lesquelles le dirigeant alloue de nombreuses ressources (argent, temps, attention...) à un moment donné dans le temps.

*"La construction de l'agenda renvoie au processus à travers lequel des questions stratégiques captent l'attention des décideurs et sont légitimées dans l'organisation. L'agenda stratégique ou portefeuille de questions renvoie à l'ensemble des questions stratégiques qui reçoivent une attention collective dans l'organisation."*

(Dutton, 1988)

Pour cet auteur, ce sont les décideurs qui sont les acteurs de la construction de l'agenda. L'introduction d'une question sur l'agenda stratégique résulte de deux facteurs : le degré d'exposition de la question et le degré d'intérêt de la question. Le degré d'exposition reflète la visibilité de la question aux yeux des décideurs, le degré de conscience qu'ils en ont. Le degré d'intérêt reflète l'implication des décideurs sur la question. Plus une question aura d'exposition et d'intérêt, plus elle aura de chances d'être placée sur l'agenda.

On sait également que la formulation de l'agenda décisionnel d'un individu est reliée tant à des jeux de pouvoir entre acteurs qu'à des facteurs plus cognitifs tels que la perception de la difficulté du problème, de son urgence, de sa complexité, de son degré d'abstraction, de l'accessibilité des moyens de résolution, etc. (Dutton et Jackson, 1987 ; Dutton et al., 1990).

D'autres recherches (Dutton et al., 1991 ; Laroche, 1991) se sont intéressées à l'influence de l'identité organisationnelle (ensemble des croyances des membres de l'organisation relatives aux caractéristiques centrales, distinctives et durables de leur organisation) sur le contenu et la structure de l'agenda stratégique. Ils montrent que l'identité organisationnelle est un élément de la perception des problèmes. Plus le système de croyances est différencié, plus les décideurs dans l'organisation auront tendance à prendre en compte des problématiques variées et à percevoir l'action comme réalisable.

Les différentes définitions de l'agenda politique et de l'agenda stratégique identifiées dans la littérature insistent sur deux points, que l'on retrouvera dans le concept d'agenda décisionnel :

- la reconnaissance des problèmes,
- l'allocation de l'attention à ces problèmes.

### **1.1.3. L'agenda décisionnel des dirigeants**

*"L'agenda décisionnel de (X) est l'ensemble des problèmes susceptibles de recevoir une attention sérieuse de la part de (X) à un moment donné. (X) peut être un individu, un groupe, une unité, ou l'organisation toute entière."*

(Laroche, 1991)

Dans notre cas, (X) est une personne : le dirigeant.

*"Le dirigeant traite en permanence un nombre multiple de questions entre lesquelles il répartit des ressources cognitives limitées. Le processus*

*d'allocation d'attention entre un ensemble de questions est défini comme le processus de formation de l'agenda décisionnel du dirigeant."*

(Dutton, 1988)

Bowman et Bussard (1987) donnent une définition semblable de l'agenda décisionnel :

*"L'agenda est supposé indiquer à quelles questions les dirigeants attribuent leur temps et leur attention. C'est aussi supposé refléter comment l'individu sélectionne et organise les items à partir d'un environnement complexe."*

**Nous définirons l'agenda décisionnel du dirigeant comme le portefeuille de préoccupations décisionnelles du dirigeant.**

**On entend par préoccupations décisionnelles, les préoccupations du dirigeant qui requièrent ses ressources en temps, attention, réflexion, moyens financiers... et susceptibles d'entraîner une décision et d'engendrer une action de la part du dirigeant.**

L'agenda décisionnel du dirigeant constitue donc son cadre de réflexion et d'action ; il représente la réalité dont il fait l'expérience.

A partir des multiples stimuli de son environnement, le dirigeant va organiser, structurer et articuler ses préoccupations de premier ordre dans le cadre de son agenda décisionnel.

Les caractéristiques de la structure de l'agenda décisionnel sont sa taille et son degré de variété (Dutton, 1988).

La taille de l'agenda représente les limites de sa capacité. Plus il est grand, moins les questions ont besoin de "force" pour s'y imposer.

La variété de l'agenda représente sa capacité à accepter des questions nouvelles.

Les dimensions de l'agenda décisionnel du dirigeant seront définies par rapport aux questions stratégiques identifiées et formulées par le dirigeant, à la "nature" qu'il leur attribue, et par rapport au traitement que le dirigeant en fait, c'est-à-dire, non pas la résolution du problème, mais la manière selon laquelle il s'en saisit, s'en occupe (On peut noter ici les notions d'identification et formulation des problèmes, que l'on retrouvera plus loin).

On distingue quatre dimensions de l'agenda décisionnel (Laroche, 1991) :

1. agenda opérationnel (traité en bas de la hiérarchie) vs agenda stratégique (traité en haut de la hiérarchie)

2. agenda routinier (problèmes routiniers, ordinaires) vs agenda contingent (exceptions, anomalies, événements)

==> Ces deux dimensions peuvent être croisées, ce qui permet d'envisager différents trajets d'un problème donné sur l'agenda décisionnel.

Dans ces trajets, un problème peut gagner ou perdre en "énergie" (sa capacité à attirer l'attention). L'énergie d'un problème sera d'autant plus grande que le problème est placé sur l'agenda stratégique plutôt qu'opérationnel, et sur l'agenda contingent que routinier.

3. agenda passif (le traitement du problème est ralenti ou suspendu) vs agenda actif (ensemble des problèmes au "premier plan", très présents à l'attention)

4. agenda latent (ensemble de problèmes en formation, non saisis par l'organisation) vs agenda manifeste (caractère reconnu des problèmes et consensus large sur leur existence. Sur le plan organisationnel, ces problèmes apparaissent dans les ordres du jour, dans les rapports ou les discours)

On peut aussi les croiser ces 2 dimensions entre elles et caractériser les cas extrêmes. La quantité maximale d'énergie possible est détenue par un problème stratégique, contingent, actif et reconnu.

## **1.2. Les dirigeants et leur portefeuille de préoccupations décisionnelles**

### **1.2.1. Ce que font les dirigeants**

Le travail du dirigeant apparaît comme très fractionné, marqué par l'immédiateté, l'informalité, l'interactivité (Mintzberg, 1973).

La formulation des préoccupations décisionnelles ne semble pas trouver de place identifiable dans ces activités ; elle ne se résume pas à une partie de l'activité managériale.

### **1.2.2. ce que pensent les dirigeants**

L'importance des processus cognitifs dans la formulation des problèmes a déjà été soulignée par Padioleau (1982) et par Dutton (1988). Ces travaux recensent les limites des capacités cognitives des décideurs et apprécient leurs conséquences sur les actions et les choix d'une part, et décrivent le fonctionnement des systèmes cognitifs des décideurs d'autre part.

Nous tentons, dans notre recherche, de retracer le cheminement intellectuel et comportemental des décideurs, en d'autres termes, leurs "parcours cognitifs", pour comprendre en quoi ils influencent le "va et vient" de questions dans l'agenda, et par conséquent la formation et la "déformation" de cet agenda.

Noël (1989) rajoute que les dirigeants ont des obsessions latentes dans leurs préoccupations, obsessions pouvant expliquer la manière dont ils gèrent leurs priorités.

#### Les limites cognitives et leurs conséquences

L'idée de l'existence de limites cognitives s'établit probablement avec l'idée de "rationalité limitée", développée plus bas. On a aussi pu identifier des biais cognitifs affectant le traitement de l'information. Enfin, on a montré que l'utilisation de catégories pour classer les informations induisait des effets sur la formulation des préoccupations décisionnelles.

- **la rationalité limitée** : elle se traduit, pour la formulation des préoccupations, par une allocation sélective et orientée de l'attention, et par l'influence de la situation particulière du décideur sur la compréhension des problèmes.

Cyert et March (1963) ont décrit le processus de recherche sur les problèmes comme sérieusement limité et nettement biaisé par les antécédents.

Le processus de formulation des préoccupations décisionnelles ne peut échapper aux limites de la rationalité des décideurs : les routines organisationnelles peuvent masquer ou retarder des problèmes stratégiques en générant des catégorisations automatiques de problèmes qui dispensent de recherche approfondie, et en générant des actions routinières faisant disparaître ces problèmes en donnant le sentiment qu'ils ont été traités.

- **les biais cognitifs** : plus récemment, on a établi que non seulement les décideurs ne pouvaient traiter toute l'information nécessaire, mais encore qu'ils avaient tendance à distordre cette information.

Kiesler & Sproull (1982) formulent des hypothèses sur les erreurs probables des managers confrontés à des environnements changeants.

Le risque principal est de ne pas remarquer un élément d'information signalant un problème, ou bien d'interpréter à tort un signal comme non problématique. "Les managers peuvent sans raison définir une situation comme problématique", et donc en faire une de leur préoccupation décisionnelle.

Schwenk (1984, 1985) a dressé une liste des biais cognitifs susceptibles d'avoir un impact sur les différentes phases des décisions stratégiques. Concernant la phase de "formulation / identification des problèmes", il identifie trois types de processus: l'ancrage (des écarts passent inaperçus) ; l'engagement (la stratégie n'est pas révisée) ; les analogies (les problèmes peuvent être vus de manière simpliste).

- **les catégorisations** : une partie du processus d'identification des problèmes consiste à classer le problème dans une catégorie prédéfinie. L'usage de catégories réduit la complexité du monde perceptible. Parmi les catégories les plus pertinentes pour la formation des stratégies, on trouve celles de menaces et d'opportunités (Dutton et Jackson, 1987). Cette catégorisation est importante car les managers sont sensibles au caractère négatif/positif d'une situation. Les menaces semblent être une catégorie particulièrement importante pour la formulation des préoccupations décisionnelles (Jackson et Dutton, 1988).

## **II - LE PROCESSUS DE CONSTRUCTION DE L'AGENDA DECISIONNEL DU DIRIGEANT**

### **2.1. Le processus de construction de l'agenda décisionnel du dirigeant : l'étape de l'identification et de la formulation des préoccupations décisionnelles.**

#### **2.1.1. Les relations entre la formulation des préoccupations décisionnelles et les processus de décision.**

Bien que la phase de formulation des questions stratégiques soit centrale pour le processus de décision, cette étape semble avoir été largement négligée dans la littérature sur la cognition managériale et sur la prise de décision.

- Les modèles "rationnels" classiques de prise de décision.

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

- Le concept de "rationalité limitée".

le concept de rationalité a été largement critiqué par de nombreux théoriciens intéressés par la recherche organisationnelle (Cyert et March, 1963), la recherche de résolution des problèmes (Newell et Simon, 1972), la théorie du processus d'information (Simon, 1978).

L'école de la théorie de la décision doit son origine à Herbert Simon (1947), inspiré lui-même par les premiers travaux de Chester Barnard (1938).

Simon (1957) a introduit le premier le concept de "rationalité limitée" et affirmé le fait que les problèmes manageriaux peuvent être mal définis et les buts du décideur flous. Nombre d'autres théoriciens ont consacré leur attention aux décisions "non programmées" : décisions complexes où le décideur ne peut utiliser aucune méthode prédéterminée pour parvenir à une solution.

Les chercheurs ont considéré la prise de décision, non pas comme un choix rationnel entre alternatives connues. Ils soutiennent que les dirigeants n'ont ni systèmes

d'objectifs explicites, ni fonction préférée; qu'une des étapes les plus importantes et les plus négligées de la prise de décision est la définition du problème; que les alternatives et leurs conséquences sont rarement connues avec clarté; et que les choix sont faits de façon à satisfaire les contraintes, et non à maximiser des objectifs.

- Le concept d'incrémentalisme "disjoint".

Le concept d'incrémentalisme "disjoint" (Lindblom, 1959) suggère un modèle alternatif au concept de rationalité dans le choix. Selon Lindblom, le processus de décision évolue le long d'un continuum fait de choix séquentiels itératifs. Le dirigeant n'organise pas les valeurs générales dans un ensemble théorique cohérent mais sélectionne les valeurs qui sont empiriquement adaptées à chaque situation de décision.

Bien que Lindblom ne soit pas explicitement intéressé par l'étape de formulation de la question, le processus incrémental met en évidence que l'identification de nouveaux problèmes est déterminée par les problèmes précédemment traités par l'organisation.

A partir de l'étude empirique de 25 processus de décision, Mintzberg (1976) élabore un modèle permettant de décrire des processus de décision non structurés.

Dans une recherche empirique étudiant 68 cas de processus de décision, Nutt (1984) identifie 5 types de processus.

Chaque modèle commence par une phase d'identification de problème (Mintzberg) ou de formulation (Nutt) et termine par un choix (Mintzberg) ou la mise en oeuvre de la décision (Nutt).

### **2.1.2. Les relations entre la formulation des préoccupations décisionnelles et la théorie de l'action.**

Les auteurs cités précédemment ont été critiqués par les théoriciens de l'action, à cause de leur supposition implicite que les dirigeants décident d'une façon plus ou moins rationnelle et séquentielle avant d'agir. Le centre d'intérêt des théoriciens de l'action ne porte pas sur les décisions mais sur les actions. Selon Starbuck (1983), il faut comprendre les organisations comme des générateurs d'actions. L'ordre "décision-puis-action" est remplacé par la succession "action-puis-décision". Une question est souvent ex-post pour justifier une action. Cette action est donc rationalisée a posteriori à travers la pensée.

La sélection d'une question et sa formulation ne seraient donc pas la première étape d'un processus séquentiel mais révèlent vraiment quelques intentionnalités du dirigeant.

Dans la perspective de l'action, les théoriciens sont réticents à utiliser les concepts de décision et prise de décision ou leur donnent seulement un rôle mineur dans leurs propos sur les organisations (Starbuck, 1983, 1985 ; Brunsson, 1982, 1985). Nous discuterons ce point de vue ultérieurement lorsque nous exposerons le lien entre agenda décisionnel, décision et rôle du dirigeant.

Les auteurs ayant étudié la formulation des questions stratégiques affirment que ce processus peut varier selon les organisations (Lyles, 1981; Lyles, 1987; Lyles et Mitroff, 1980; Mintzberg et al., 1976; Schwenk et Thomas, 1983). Cependant, ils intègrent le diagnostic au processus de formulation.

*Nous discutons la pertinence de cette approche de la formulation. En effet, selon nous, le diagnostic est une étape indépendante, et c'est véritablement cette étape qui est responsable de la construction de l'agenda décisionnel du décideur.*

D'ailleurs, Smith (1989) indique que l'activité de diagnostic est une activité distincte, qui ne convient pas à la nature constructive de la formulation de question.

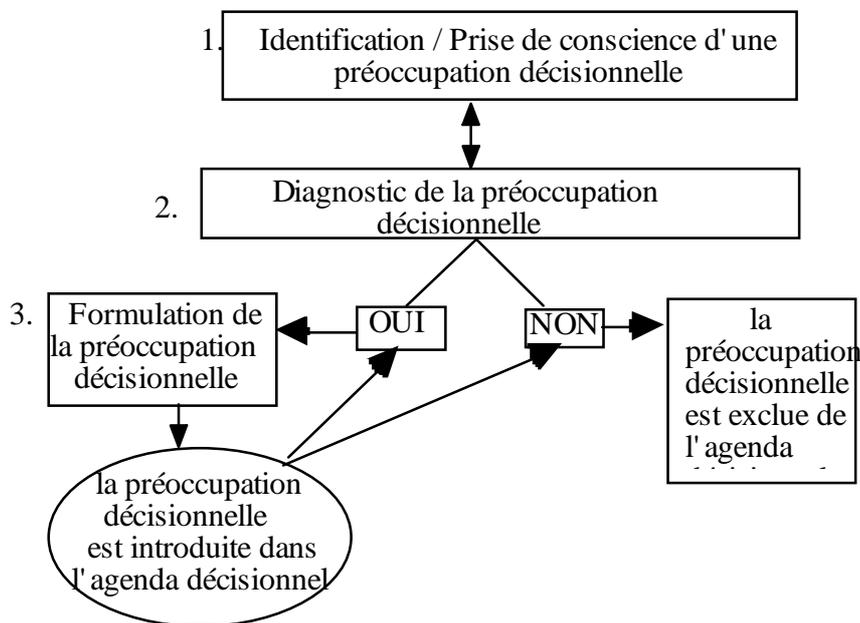
## 2.2. La construction de l'agenda décisionnel du dirigeant : une dualité agenda "imposé" / agenda "maîtrisé"

*La complexité cognitive* du dirigeant lui permet de transformer son environnement en un contexte de décision et d'action qui soit intelligible et maniable pour lui et les autres. C'est une disposition intellectuelle de l'individu lui permettant d'organiser et de structurer un ensemble d'informations de manière plus ou moins complexe. (Vidaillet, 1996).

A partir de là, le décideur établit, dans un environnement complexe où des informations multiples et contradictoires se côtoient, des préoccupations qu'il juge premières, ses préoccupations décisionnelles, pour lesquelles il est prêt à accorder des ressources en temps, argent, attention... et qui viendront donc alimenter son agenda décisionnel en t (ADt) ; c'est ce que le dirigeant a à l'esprit à un moment t ( $X = E(D)t$ ).

Il établit ainsi des priorités (puisqu'il définit les activités sur lesquelles vont se concentrer les ressources financières, de temps et d'attention de l'organisation) qui peuvent être là encore effectives (pour son organisation) ou symboliques (pour lui).

A partir de la littérature sur les processus de prise de décision (notamment sur les phases initiales de ces processus) et de ce que nous avons observé auprès de notre dirigeant, nous avons pu dresser le schéma suivant :



Nous voyons d'après ce schéma que la maîtrise des notions d'identification, diagnostic et formulation des préoccupations décisionnelles est indispensable à la compréhension du processus de construction de l'agenda décisionnel du dirigeant. Les étapes d'identification et formulation des préoccupations décisionnelles ont déjà été abordées, bien que succinctement. En revanche, nous n'avons pas encore expliqué ce que nous entendons par diagnostic des préoccupations décisionnelles :

*par et* "le diagnostic d'une question stratégique se réfère à ces activités et processus  
lesquels les données et les stimuli sont traduits dans des questions importantes  
à l'ordre du jour."  
(Dutton, Fahey et Narayanan, 1983)

En effet, d'après cette définition, nous estimons que le diagnostic constitue la première étape de la construction de l'agenda. Par le diagnostic, une situation devient à un moment t une question stratégique aux yeux du décideur, une préoccupation décisionnelle, et ainsi le diagnostic alimente son agenda décisionnel.

En outre, la notion de diagnostic introduit davantage la perspective cognitive. Selon Simon (1957), la caractéristique principale d'une question est que les données, stimuli et perceptions des décideurs doivent être rassemblés et organisés d'une manière ou d'une autre. Ainsi, le diagnostic des préoccupations décisionnelles est un processus d'attention - organisation."

De même, Dutton, Fahey et Narayanan (1983) affirment que le diagnostic des préoccupations décisionnelles insiste sur les rôles d'interprétation et jugement qui sont un des efforts indispensables des décideurs pour comprendre une question ; les décideurs doivent donner du sens aux données et stimuli.

La formulation de préoccupations décisionnelles est un processus conceptuellement très proche du diagnostic de préoccupations décisionnelles, mais le diagnostic porte moins d'attention aux stimuli initiaux et plus à comment les données et stimuli sont interprétés et compris par le décideur.

Le diagnostic est donc un outil de compréhension de la construction de l'agenda décisionnel. Or, le diagnostic intègre le parcours cognitif du décideur, parcours cognitif, qui, comme nous le verrons dans la partie suivante, est un outil de compréhension du fonctionnement de l'agenda décisionnel du dirigeant.

On peut dire à ce stade que le dirigeant a construit son agenda décisionnel en t (ADt). Il doit alors faire face à une dualité entre un agenda qui lui est imposé et un agenda dont il est maître. En effet, les exigences externes, la gestion quotidienne de la succession de crises auxquelles le directeur d'usine doit faire face, lui imposent une partie de son agenda. S'il ne se préoccupe pas de ces questions, c'est la vie et la légitimité de son organisation qu'il met en jeu. A côté de cela, il choisit lui-même d'inclure certaines préoccupations sur son agenda décisionnel, par choix personnel, parce qu'il est le dirigeant, et parce qu'il souhaite construire un agenda cohérent, révélateur d'un ensemble de représentations communes ou représentations sociales, en vue de légitimer son statut, son rôle, ses décisions et ses actions passées et/ou futures. Si la décision ou l'action du dirigeant est contestée, c'est la légitimité personnelle du dirigeant qui est mise en cause. A cela, le dirigeant doit répondre par un discours et des arguments jugés acceptables, dans l'espace des représentations communes.

On peut donc, dès la phase de construction de l'agenda décisionnel du dirigeant, se poser la question d'un éventuel rôle "symbolique" du dirigeant.

La notion de Représentation Sociale (Doise, 1990 ; Jodelet, 1991) représente la décision et la prise de décision comme les formes d'un sens commun, construit socialement, permettant aux dirigeants de se comporter comme des dirigeants dans leurs profession et contexte organisationnel (Laroche, 1995). Les représentations sociales sont à la fois le produit d'une construction de la réalité et le processus par lequel cette construction prend place dans la pensée de l'individu. Elles semblent être "explicites ou implicites,

des idées plus ou moins organisées, des jugements et des images, utilisés pour décrire, interpréter ou justifier les actions collectives" (Padioleau, 1991).

Nous préférons le terme d'ensemble de représentations communes à celui de représentation sociale.

Comment le dirigeant gère-t-il la dualité entre agenda maîtrisé et agenda imposé ? Certains éléments de réponse à cette question peuvent être apportés à travers la compréhension du processus de fonctionnement de l'agenda décisionnel du dirigeant

### III - LE FONCTIONNEMENT DE L'AGENDA DECISIONNEL DU DIRIGEANT

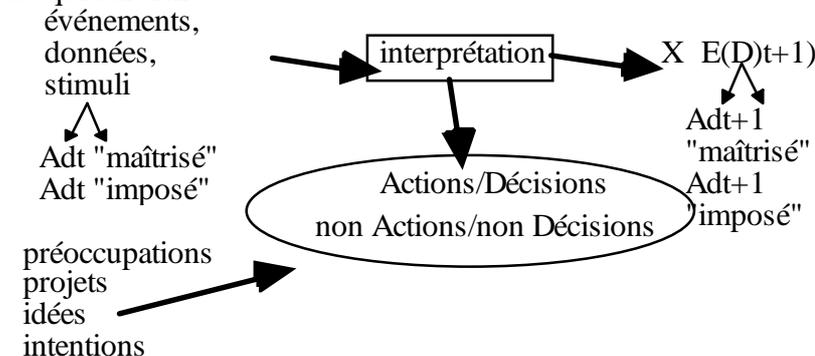
#### 3.1. Le processus de fonctionnement de l'agenda décisionnel

Lorsque de nouveaux événements se produisent, la perception du dirigeant évolue, il a ou non de nouvelles préoccupations (si oui, modification de son agenda décisionnel qui devient  $AD_{t+1}$ ) et il établit ou non de nouvelles priorités ; c'est ce qu'il a à l'esprit au moment  $t+1$  :  $X E(D)_{t+1}$  ; c'est à ce stade du processus qu'intervient le concept de *parcours cognitif* : perception des dirigeants et évolution de cette perception en fonction de ce qui survient dans leur environnement externe et/ou interne.

Ainsi, nous pouvons résumer une partie de notre problématique (compréhension du fonctionnement de l'agenda décisionnel (AD) du dirigeant) par le schéma suivant :

$X E(D)_t$

Ce qui survient :



-----> : parcours cognitifs

parcours cognitif = passage de  $X E(D)_t$  à  $X E(D)_{t+1}$

Il explique le passage de  $AD_t$  à  $AD_{t+1}$

En évoluant de  $AD_t$  à  $AD_{t+1}$ , l'équilibre entre l'agenda décisionnel maîtrisé et l'agenda décisionnel imposé du dirigeant est bouleversé. Le dirigeant doit retrouver un équilibre correct entre ces deux parties de son agenda. Cette gestion de l'équilibre, que le dirigeant anticipe souvent dès la phase d'interprétation (par le parcours cognitif) peut d'ailleurs expliquer certains phénomènes de décisions ou non-décisions.

Par son parcours cognitif, le dirigeant perçoit d'une certaine manière l'évolution et l'apparition des stimuli ; il interprète la réalité dont il fait l'expérience. S'il juge que son nouvel agenda décisionnel  $AD_{t+1}$  engendre un déséquilibre des représentations communes de l'entreprise, certaines de ses préoccupations décisionnelles seront relatives à la résorption de ce déséquilibre, ce qui explique en partie la manière dont le dirigeant fera évoluer son agenda décisionnel "maîtrisé".

On constate alors que le dirigeant influence non seulement la construction de son agenda décisionnel, mais aussi son fonctionnement, de manière à se rapprocher le plus possible d'un équilibre "parfait" des représentations communes, de ce sens commun construit socialement, et cela en vue de toujours garantir sa propre légitimité et celle de son entreprise. Ainsi, c'est pour garantir la cohérence de son agenda décisionnel et sa propre légitimité que le dirigeant doit gérer un ensemble de représentations communes.

### **3.2. La dynamique des préoccupations décisionnelles sur l'agenda décisionnel du dirigeant : la question de la légitimité**

Pour illustrer la dynamique de l'agenda décisionnel, et donc la "carrière" des préoccupations décisionnelles du dirigeant sur son agenda décisionnel, prenons l'exemple d'une crise, telle la non livraison d'une commande d'un client très important. Notre dirigeant a interprété cette situation comme urgente ; elle engendre une préoccupation décisionnelle de premier ordre (dans l'agenda décisionnel "imposé") qui se situe sur la dimension stratégique et active de l'agenda décisionnel (voir les dimensions de l'agenda décisionnel dans la partie I). Cette situation peut remettre en cause certaines actions ou certaines personnes et même impliquer des conséquences graves pour le futur de l'industrie, puisque la perte de ce client serait dramatique. Les décisions et/ou actions qui en découleront pourront alors mettre en péril cet ensemble de représentations communes qui assure à la fois la légitimité propre du dirigeant et celle de son entreprise. Dans ce cas, les préoccupations décisionnelles du dirigeant, au niveau de son agenda "maîtrisé", seront relatives à la volonté de retrouver cet espace de représentations communes, pour que les décisions prises concernant la crise reçoivent l'approbation des membres de l'entreprise. Chaque fois qu'il s'agit de gérer des événements rares, plusieurs modèles "systémiques" de la situation peuvent être construits par le dirigeant, comme une analogie avec des situations antérieures semblables... Ces modèles seront en tout cas légitimes que s'ils sont acceptés par les membres de l'entreprise.

Ainsi, il devra faire en sorte que cette préoccupation décisionnelle soit située sur la dimension manifeste de son agenda décisionnel (caractère reconnu des problèmes et consensus large sur leur existence).

En effet, quelque soit l'action qu'il veut mener, le dirigeant a besoin de détenir la confiance d'autrui. Pour cela, il lui est indispensable de gérer la légitimité de son entreprise et sa propre légitimité. La question de la confiance est liée à la légitimité que l'on attribue aux jugements d'un dirigeant, cette évaluation étant à la fois explicable par la raison (expérience, résultats objectifs) et pour une autre part, mystérieuse : intervient ici la dimension charismatique de la légitimité du dirigeant.

La légitimité du dirigeant pourrait s'analyser suivant trois composantes (Laufer, 1996) :

- une composante rationnelle basée sur les compétences scientifiques et techniques du dirigeant ;
- une composante traditionnelle lorsqu'il y a appartenance du dirigeant à la culture de l'entreprise ;
- une composante charismatique relative à la capacité propre du dirigeant à inspirer confiance par son comportement, son attitude...

Si l'on reprend notre exemple de crise, on peut dire que l'incertitude du futur d'une entreprise peut être résolue en partie grâce à la personne même du dirigeant, symbole de l'unité de l'entreprise et de la volonté qui l'anime ; c'est exactement ce que nous avons pu observer auprès de notre directeur d'usine.

### **3.3. un dirigeant-décideur ou un dirigeant-gestionnaire du symbolique ?**

Les théories de la prise de décision assimilent totalement le dirigeant à un décideur. Nous pensons en effet que, par son statut même, le dirigeant décide et ses décisions sont une partie réelle et importante de la vie de l'organisation.

Mais nous estimons également, à l'image de la théorie de l'action, que les dirigeants utilisent aussi les décisions comme des instruments pour légitimer leur organisation (Brunsson, 1989).

La légitimité de l'action du dirigeant est devenue une préoccupation managériale : diriger, c'est non seulement décider, mais de plus en plus négocier, communiquer, argumenter. Négocier une représentation de l'activité de l'entreprise avec l'ensemble des parties prenantes, mais aussi négocier une représentation de son rôle de décideur.

Dire que la légitimité des dirigeants devient un problème managérial, c'est dire que leurs décisions et leurs actions se doivent de prendre en compte de façon plus explicite que par le passé la façon dont elles s'accordent avec l'ensemble de représentations communes de l'entreprise.

Dans cette perspective, les dirigeants perdent leur statut de décideur et deviennent presque des participants immergés dans des processus qu'ils ne contrôlent ni ne comprennent toujours. Les décisions sont des construits pour des propos symboliques.

On peut alors se poser la question : à quel point la prise de décision n'est-elle pas une idéologie pour protéger le statut des dirigeants en tant que décideurs dans les yeux des membres de l'organisation et dans leurs propres yeux (Laroche et Nioche, 1992) ?

Perret et Ramanantsoa (1996) ajoutent que les dirigeants doivent s'occuper des problèmes de fond, mais la gestion du symbolique doit être une de leurs préoccupations majeures. Face à cette ambivalence, Baudrillard (1979) propose d'envisager la séduction comme le mode de leadership. C'est une idée qui nous paraît intéressante à développer.

## CONCLUSION

Nous avons pu observer, à travers les processus de construction et fonctionnement de l'agenda décisionnel du dirigeant, que les préoccupations décisionnelles du dirigeant reflètent parfois sa volonté de gérer l'équilibre entre un agenda "imposé" et un agenda "maîtrisé", de garantir la cohérence de l'ensemble des représentations communes de son entreprise, et d'assurer sa propre légitimité et celle de son entreprise.

Cela nous a permis de soulever certaines interrogations quant à la décision et au rôle du dirigeant. On s'est demandé dans quelle mesure le dirigeant était un décideur ou un "gestionnaire du symbolique".

Notons que ces deux rôles du dirigeant ne sont pas forcément en opposition. On ne peut ni ne doit choisir entre dirigeant-décideur et dirigeant-gestionnaire du symbolique. La première dimension est une fin du dirigeant, la deuxième, un moyen à sa disposition. La question qui se pose est alors de savoir comment le dirigeant gère ce double rôle.

Si la décision n'est plus objectivement un élément de la vie organisationnelle mais n'est qu'en tant que représentation, alors que devient la notion de rôle et plus précisément de rôle du décideur ? Les rôles existent-ils encore ou sont-ils simplement une représentation déduite de notre action ? Ou est-ce notre représentation de ce que nous sommes qui fait que l'on agit ainsi ? Dès lors faut-il une représentation commune de ce que nous sommes pour pouvoir agir ? Dans une perspective où l'action n'est possible que par l'existence d'une représentation commune, que devient l'idée de décision ?

Si l'on se rapproche de perspectives telles que celles de Laufer ou de Sfez, c'est-à-dire l'idée de la décision comme communication, argumentation, justification, bref de légitimer l'action qui se déduit de la décision, le processus de décision devient alors une succession d'arbitrages et d'argumentations, voire de justifications.

## BIBLIOGRAPHIE

Bowman E.H. et Bussard D.T. (1987), Managerial agenda setting, *Working Paper*, R.H. Jones Center, Wharton School.

Cyert R.M. et March J.G. (1963), *A behavioral theory of the firm*, Prentice Hall, Englewood Cliffs.

Doise W. (1990), Les Représentations Sociales, in Laroche H. (1995), From Decision to Action in Organizations : Decision-Making as a Social representation, *Organization Science*, vol.6, n°1, p. 62-72.

Dutton J.E., Fahey L. et Narayanan V.K. (1983), Toward understanding strategic issue diagnosis, *American Management Review*, 4 : 307-323.

Dutton J.E. (1988), Understanding strategic agenda building and its implications for managing change, *Managing Ambiguity and Change*, Wiley, 127-144.

Jodelet D. (1991), Représentations Sociales : un domaine en expansion, in Laroche H. (1995), From Decision to Action in Organizations : Decision-Making as a Social representation, *Organization Science*, vol.6, n°1, p. 62-72.

Kiesler S. et Sproull L. (1982), Managerial Response to Changing Environments : Perspectives on Problem Sensing from Social Cognition, *Administrative Science Quarterly*, n°4.

Kingdom J.W. (1984), *Agendas, alternatives and public policies*, Boston, Little Brown.

Kotter J.P. (1982), *The general managers*, New York, The Free Press.

Laroche H. (1995), From Decision to Action in Organizations : Decision-Making as a Social representation, *Organization Science*, vol.6, n°1, p. 62-72.

Laroche H. (1991), La formulation des problèmes stratégiques-agenda stratégique et identité de l'entreprise, *thèse de doctorat*, HEC, Jouy en Josas.

Laroche H. et Nioche J.P. (1992), Pour une pédagogie de la métadécision, *1er colloque international "La pédagogie de la prise de décision"*, ICN, Nancy.

Laufer R. (1996), Quand diriger, c'est légitimer, *Revue française de Gestion*, n°111, p.21.

Lindblom C. (1959), The science of muddling through, *Public Administration Review* 19 : 79-88, 1959.

Lyles M.A. (1981), Formulating Strategic Problems : empirical analysis and development, *Strategic of Management Journal* 2 : 61-75.

- Lyles M.A. (1987), Defining Strategic Problems : subjective criteria of executives, *Organization Studies* 8 : 263-280.
- Lyles M.A. et Mitroff I.I. (1980), Organizational Problem formulation : an empirical study, *Administrative Science Quarterly* 25 : 61-75.
- Mintzberg H. (1973), *The nature of managerial work*, Prentice Hall.
- Mintzberg H., Raisinghani D., et Theoret A. (1976), The structure of unstructured decision process, *Administrative Science Quarterly* 21 : 247-275.
- Newell A. et Simon H.A. (1972), *Human problem solving*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
- Noël A. (1989), Strategic Cores and Magnificent Obsessions : Discovering strategy Formation through daily activities of CEOs, *Strategic Management Journal*, vol. 10, 33-49
- Nutt P.C. (1984), Types of organizational Decision processes, *Administrative Science Quarterly*, 29 : 414-450.
- Perret V. et Ramanantsoa B. (1996), Un dirigeant-séducteur pour gérer le changement, *Revue Française de Gestion*, n°111, p. 143-150.
- Schwenk C.R. (1984), Cognitive Simplification Processes in Strategic Decision Making, *Strategic Management Journal*, 5, p. 111-128.
- Schwenk C.R. (1985), Management Illusions and Biases : Their Impact on Strategic Devcisions, *Long Range Planning*, 18, p. 74-80.
- Schwenk C.R. et Thomas H. (1983), Formulating the mess : the role of decision aids in problem formulation, *Omega* 11 : 239-252.
- Simon H.A. (1957), *Administrative Behavior*, Mac Millan.
- Simon H.A. (1978), Information processing theory of human problem solving, in *Handbook of Learning and Cognitive Processes : Human Information Processing*, vol5 : 271-295.
- Starbuck W.H. (1983), Organizationa as Action Generators, *American Sociological Review*, 48, p. 91-102.
- Vidaillet B. (1997), Agenda décisionnel et complexité cognitive de cadres dirigeants, *Thèse de doctorat*, ESSEC.
- Westley F. et Mintzberg H. (1989), Visionary Leadership and Strategic Management, *Strategic Management Journal*, vol.10, 17-32

