LE DIRIGEANT DE GRANDE ENTREPRISE COMME PRODUCTEUR DE SIGNAUX FAIBLES POUR UNE CONSTRUCTION DE SENS

STAIMS DIPLOMATIES STRATEGIQUES

Pascal Junghans, Université de technologie de Troyes, chercheur associé au Centre de Recherche en GEstion (CEREGE – EA 1722)

Résumé : Dans cette communication, nous étudierons le rôle des dirigeants de grandes entreprises comme acquéreurs de signaux faibles. Nous nous appuierons notamment sur le travail de Weick (1995) et une recherche qualitative auprès de dirigeants de grandes entreprises pour montrer que les signaux faibles acquis ne sont pas partagés avec leurs collaborateurs mais permettent aux dirigeants de donner des « coups de projecteurs » sur les dossiers traités, du sens à leurs actions.

Mots clé : signaux faibles, dirigeants, sensemaking, appropriation, objet de gestion.

INTRODUCTION

1 CONTEXTE ET OBJET

La problématique des signaux faibles prend une importance accrue aujourd'hui alors que les changements économiques, technologiques et géoéconomiques s'accroissent. Or, « lorsque la vitesse de changement s'accroît, si l'entreprise attend que les signaux deviennent forts, l'enjeu aura un impact sur elle avant qu'elle n'ait pu développer sa réponse. C'est pourquoi aux forts niveaux de turbulence, il devient nécessaire d'initier une réponse alors que les signaux de l'environnement sont encore assez faibles et qu'il n'y a pas assez d'information pour formuler une réponse claire et sans ambiguïté » (Ansoff, 1988). En effet, les signaux faibles, qui sont des données ambiguës, peu répétitives, noyées dans un flot continu (Mintzberg et al., 1976 ; Lesca, 2001), peut fournir des informations sur l'événement qui se prépare même s'il n'est pas encore amorcé (Lesca et Kriaa-Medhaffer, 2007). Les signaux faibles peuvent être annonceurs d'événements futurs, de type opportunités ou menaces et donc devenir un outil d'aide à la décision (Ansoff, 1975 ; Lesca, H. et Lesca, N., 2010).

2 QUESTION DE RECHERCHE

Les signaux faibles ont fait l'objet de nombreux travaux mais ceux-ci ont surtout porté sur leur acquisitions et leur utilisation par les managers (Hambrick, 1981 ; Vanderbosh et Huff, 1997 ; Karsenty et Quillaud, 2011), leur rôle dans les organisations (Blanco, Caron-Farsan et Lesca, 1997) ou leur emploi par les dirigeants de petites et moyennes entreprises (El Sawy, 1985).

D'autres travaux ont porté sur le traitement des signaux faibles montrant que leur sélection et leur exploitation les présentent comme des informations cruciales mais difficiles à appréhender (Daft et Weick, 1984 ; Thiétart, 1990 ; Smircich et Stubbart, 1985 ; Koenig, 1996). En effet, ils sont acquis par des procédures très personnelles, malaisées à formaliser, influencées par des facteurs cognitifs, affectifs et émotionnels (Choo, 2010) donc très difficiles à partager avec d'autres (Nonaka et Takeuchi, 1995). Ces points sont, à notre avis fondamentaux.

Dans ce contexte, nous proposons de nous intéresser, dans cette communication, à la position des dirigeants de grandes entreprises vis-à-vis des signaux faibles dans une perspective stratégique. En effet, si ces signaux faibles permettent de détecter l'événement qui se prépare, ils peuvent être d'une grande utilité pour les dirigeants de grandes entreprises dont le rôle est de penser l'avenir de leur organisation.

3 CADRE THÉORIQUE

Pour tenter de répondre à notre projet de recherche, nous mobiliserons la théorie du sensemaking (Weick, 1979, 1993, 1995). Le sensemaking (ou construction de sens) est un processus rétrospectif, impliquant, créatif et socialisé qui donne du sens à la réalité. Dans ce contexte, le processus de construction du sens est déclenché par l'inattendu qu'est le signal faible, orienté vers l'action et sensible au contexte. La construction de sens permet alors une perception sélective fondée sur les intuitions, des attentes et des désirs (Weick, 2003).

4 CONTRIBUTIONS ATTENDUES

Les contributions attendues de cette recherche sont d'ordres théorique et managérial.

Nous tenterons de déterminer comment les dirigeants de grandes entreprises traitent et partagent avec l'organisation les signaux faibles afin de leur donner leur fonction d'outil d'anticipation (Mével et Abgrall, 2009).

Nous tenterons également de mettre en évidence les éventuelles méthodologies technologiques ou humaines que mettent en œuvre les dirigeants pour traiter ou partager les signaux faibles.

5 ORGANISATION

Nous tenterons d'explorer ces questions avec d'abord une revue de littérature (Ière Partie) puis en présentant et discutant les résultats de notre recherche de terrain (IIème Partie).

DEVELOPPEMENT

1 REVUE DE LITTERATURE

1.1 Facteurs organisationnels et personnels : deux tensions dans l'acquisition des signaux faibles

Dans leur travail d'acquisition des signaux faibles, les dirigeants sont soumis à deux tensions. La première relève des facteurs organisationnels. Le dirigeant reçoit une masse d'information en provenance de l'organisation. Celle-ci peut le submerger et l'éloigner de l'acquisition de signaux faibles essentiels (Laroche, 2005). Il doit donc en quelque sorte s'extraire de la gangue de l'organisation pour accéder aux signaux faibles. L'acquisition de signaux faibles ne dépend donc que de la volonté du dirigeant à s'extraire du flux d'informations objectives produites par l'organisation (Lesca, 1983, Lesca et Castagnos, 2008).

La seconde relève de facteurs personnels. Le dirigeant recueille des signaux faibles, ces informations rares et précoces, source d'avantage stratégique, par son réseau personnel au cours de rencontres (Melkonian et Bournois, 2007 ; Geindre et Dussuc, 2012). Dans ce contexte, l'acquisition de signaux faibles tient compte des perceptions inconscientes, par exemple l'expression du visage de l'interlocuteur, et des ressentis émotionnels. Elle est influencée par des facteurs cognitifs, affectifs et émotionnels (Choo, 2010). Cette acquisition relève de l'intuition (Klein, 2003), d'une conviction soudaine ou d'un « malaise » (Damasio, 1999). Certains des signaux faibles peuvent alors être négligés, ignorés, déformés quand ils ne correspondent pas au schéma mental du dirigeant (Calori et Sarnin, 1993). De ce contexte ambigu, nous pouvons relever que les signaux faibles, déjà imprécis, seront acquis à travers des mécanismes cognitifs tout aussi équivoques. Aussi, l'acquisition de signaux faibles dépend des capacités personnelles du dirigeant (Brizon et Auboyer, 2009) : tolérance à l'ambiguïté (Blanco, Caron-Farsan et Lesca, 1997) ou acceptation d'événements non familiers (Regnier et Boulanger, 1995).

1.2 L'interprétation du signal faible comme traitement nécessaire

Le signal faible acquis par le dirigeant s'apparente plutôt à un bruit, n'est pas en lui-même porteur d'information. Il doit donc faire l'objet d'un traitement de type interprétatif (Yanow et Schwartz-Shea, 2009) pour acquérir sa fonction d'outil d'anticipation notamment après agencement, vérification et confrontation avec des informations formalisées (Mével et Abgrall, 2009). Après interprétation le signal n'est plus qualifié de faible mais de signal d'alerte précoce. Le passage de l'un à l'autre se fait par amplification du signal faible (Blanco, Caron-Fasan et Lesca, 2003).

Cependant, il n'existe aucune procédure ni outils, notamment informatiques permettant de traiter les signaux faibles (El Sawy, 1985). La sélection et l'exploitation de ces informations, présentées comme cruciales, sont difficiles à appréhender (Daft et Weick, 1984 ; Thietart, 1990 ; Smircich et Stubbart, 1985 ; Koenig, 1996). Alors, ces signaux faibles doivent faire l'objet d'un traitement humain qui relève des prérogatives du dirigeant (Blanco, Caron-Farsan et Lesca, 1997).

Cependant, ces signaux faibles n'ont pas de pertinence intrinsèque (Feldman et March, 1981). Pour devenir source d'anticipation, ils doivent faire l'objet d'un traitement. Après interprétation, le signal n'est plus qualifié de faible mais de signal d'alerte précoce (Blanco, Caron-Fasan et Lesca, 2003). Ce n'est qu'après interprétation, qu'ils peuvent déclencher une alerte sur un événement important (Blanco, Caron-Fasan, Lesca, 1997). Il ne peut devenir outil d'aide à la décision qu'après un traitement approprié du signal, notamment après agencement, confrontation et vérification avec des informations formalisées (Mével et Abgrall, 2009) et devenir un signal d'alerte précoce (Lesca, H. et Lesca, N., 2011). Mais ce traitement laisse place à la subjectivité et donc à la présence de multiples biais cognitifs (Kiesler et Sproull, 1982 ; Weick, 1995).

1.3 Un travail collectif autour du signal faible

Ce traitement est, selon la littérature, d'essence collective. Le dirigeant ne peut traiter le signal faible seul. Ce traitement, si l'on accepte de considérer le signal faible comme une connaissance tacite, nécessite une intelligence collective (Nonaka et Takeuchi, 1995). Le dirigeant semble devoir partager le signal faible acquis avec d'autres pour le construire en information et lui donner sa valeur anticipatrice.

Par ailleurs, à la suite de ce premier travail collectif, technique devrait-on dire, il est possible que se rajoute un second, d'essence plus politique. Le dirigeant doit traiter avec la coalition dominante de l'organisation qui influence l'interprétation de l'organisation (Gioia et Thomas, 1996) afin de faire admettre l'information anticipatrice tirée du signal faible à la « structure cognitive » qui définit et articule les éléments concernant les questions stratégiques auxquelles doit faire face l'organisation (Johnson, 1987). Or, les signaux faibles acquis peuvent comprendre des éléments que la hiérarchie de l'organisation n'avait pas l'intention d'y inclure (March et Simon, 1958), donc, éventuellement, être en divergence avec le consensus de l'organisation.

1.4 Le partage avec l'organisation et l'appropriation des signaux faibles

Les signaux faibles, une fois collectés et traités, semblent devoir être diffusés et ainsi irriguer l'entreprise à tous les niveaux (Rouach, 1996). L'organisation alors s'approprie les signaux faibles. Cette procédure d'appropriation met alors en œuvre deux régulations : celle de l'organisation - les dispositifs existant dans l'entreprise pour faciliter cette appropriation - et celle de l'individu - les dispositifs cognitifs individuels. Au cours de cette procédure, le signal faible traité est soumis à des biais cognitifs et à la confrontation avec le paradigme dominant dans l'organisation (Calori et Sarnin, 1993)

Ainsi, le dirigeant doit procéder à des échanges collectifs afin de traiter le signal faible et d'en faire accepter l'information anticipatrice qui en résulte. Or, ce signal faible, très personnel, malaisé à formaliser, est très difficile à partager avec d'autres (Nonaka et Takeuchi, 1995) en raison notamment du caractère informel des signaux faibles (Caron-Fasan, 2001). Il nous semble, à l'issue de cette revue de littérature, que le dirigeant, comme producteur de signal faible, est confronté à cette difficulté qui semble malaisément surmontable.

2 LA RECHERCHE DE TERRAIN

2.1 Le modèle de recherche

2.1.1 Proposition de recherche

Nous voulons vérifier comment peut se dérouler l'articulation entre l'acquisition des signaux faibles par les dirigeants de grandes entreprises et le partage de ces signaux entre eux et l'organisation. Ce point, nous semble-t-il, n'étant pas traité par la littérature notamment lorsque ces signaux faibles sont acquis par des dirigeants de grandes entreprises, qui, nous le supposons traitent de signaux d'importance stratégiques. Nous voulons, par voie de conséquence, tenter de résoudre le paradoxe apparent, posé à l'issue de notre revue de littérature, qui est : comment une procédure d'acquisition et de traitement des signaux faibles, très intime, peut être partagée avec l'organisation et, si oui, comment,.

Nous poserons alors deux hypothèses de recherche :

H1 : les signaux faibles acquis par le dirigeant sont traités, c'est-à-dire mis en forme, confrontés, et vérifiés par le dirigeant.

H2 : Le dirigeant ne parvient pas à partager avec l'organisation les signaux faibles acquis. Il ne parvient pas à permettre à l'organisation de s'approprier les informations stratégiques qui sont issues de cette acquisition de signaux faibles.

2.1.2 Choix méthodologiques

Pour des raisons tenant à notre choix d'objet de recherche - les dirigeants de grandes entreprises - il nous a semblé peu efficace, peu probant et surtout impossible de procéder à une recherche quantitative. Il nous a semblé également que la taille de l'échantillon nécessaire pour obtenir des résultats probant par une méthode quantitative serait très difficile à construire. Il nous semblait impossible que ceux-ci, de part leurs position dans la hiérarchie, acceptent de répondre à un questionnaire portant sur ces questions qui nous apparaissaient intimes. Quant bien même nous aurions pu construire cet échantillon, il nous semblait que les résultats obtenus par des méthodes quantitatives n'auraient pas grand sens. Nous supposons une très grande subtilité des réponses, impossible à traduire pour le dirigeant par la voie de réponses à un questionnaire quantitatif.

En revanche, une méthode qualitative de recherche nous paraissait plus efficace dans la mesure où l'intimité, la complexité et le travail cognitif du traitement de l'information pourrait être suffisamment explicité par les dirigeants de l'échantillon. De plus, toujours dans la mesure où l'intime est en jeu, les dirigeants pourrait ainsi mettre plus en avant leurs procédures personnelles de traitement de l'information

Nous avons testé ces différentes hypothèses de recherche auprès de dix Directeurs généraux des ressources humaines de dix groupes appartenant au CAC 40. Nous avons pu constater un non-retour total des questionnaires, y compris après relance. En revanche, les entretiens ont été obtenus et ont permis de rassembler un matériel suffisamment riche.

Nous avons constitué un échantillon de vingt-cinq dirigeants de grandes entreprises. 56 % dirigent une entreprise dont le nombre de salariés est compris entre 3000 et 10 000 salariés, 28 % entre 10 000 et 100 000 salariés et 16 % supérieur à 100 000 salariés. Les dirigeants sont tous de nationalité française. 60 % des entreprises sont françaises, 20 % sont des filiales

de groupes à base Etats-Unis, 4 % à bases allemande 16 % d'autres pays européens. 64 % des entreprises travaillent dans le secteur des services et 36 % dans l'industrie.

28 % sont les Présidents de leurs entreprises, 24 % PDG, 32 % DG et 16 % membres de comités exécutifs. 36 % sont de formation ingénieurs de grandes écoles, 24 % diplômés de l'Université, 19 % diplômés d'une grande école de management et 21 % de l'Ecole nationale d'administration. Plusieurs membres de l'échantillon possèdent un double, voire triple diplôme (ex : Polytechnique et ENA, Supelec et MBA, Centrale et Doctorat).

Nous avons bâti un questionnaire dans le cadre d'un travail doctoral. Ce questionnaire comprenait des questions sur les signaux faibles, leur traitement et leur partage avec l'organisation. Ce questionnaire a été soumis à l'échantillon au cours d'entretiens semi-directif menés entre 2008 et 2010.

Les entretiens ont ensuite été codés suivant les règles du codage ouvert, un processus analytique à travers lequel des concepts sont identifiés et leurs propriétés et dimensions sont découvertes dans les données (Strauss, Soulet, Corbin, Emery, 2004 ; Point et Voynnet-Fourboul, 2006). Ce codage est destiné à aboutir à un ensemble de concepts liés (non pas une liste de thèmes) pour expliquer ce qui se passe. Il n'a pas été fait appel à un logiciel de codage mais à un traitement « à la main » (Steyer, 2011).

2.2 Les résultats

2.2.1 Les dirigeants traitent par eux-mêmes les signaux faibles

Les dirigeants, dans leur très grande majorité déclarent traiter les signaux faibles dont ils ont connaissance. Deux membres de notre échantillon déclarent simplement les conserver en mémoire. Les dirigeants de notre échantillon rédigent des compte-rendu succincts à l'issue de rencontres où ils ont acquis des signaux faibles. Ils rédigent ce compte-rendu dans des « carnets noirs », sous format papier, qu'ils portent systématiquement sur eux, ou, pour quatre d'entre eux, dans un dossier informatique. Les informations sont datées, avec le nom de la personne rencontrée. Le signal faible, en tant que concept, semble donc bien intégré par les dirigeants comme utile à leur travail.

2.2.2 Les dirigeants vérifient les signaux faibles de manière informelle

Les dirigeants de notre échantillon vérifient systématiquement les signaux faibles qu'ils recueillent. Si cette vérification semble, pour eux, systématique, elle apparaît d'autant plus importante et même comme une nécessité lorsqu'un signal faible semble important ou divergent par rapport au consensus.

Cette vérification s'effectue de manière informelle, en passant deux à trois appels téléphoniques auprès de membres du réseau du dirigeant, en « croisant les sources ». Seuls trois dirigeants demandent à un de leurs collaborateurs de travailler sur ce signal afin de le vérifier et de le confronter à des « signaux forts ».

2.2.3 Les dirigeants construisent à partir de ce travail une synthèse informationnelle dynamique

Les dirigeants semblent, au travers de ce processus de vérification vouloir dépasser le simple signal faible et construire une information utile pour participer à la détermination de la stratégie. Les dirigeants de notre échantillon travaillent sur les informations recueillies et notées. Ce travail n'est pas qu'une simple relecture. Ces notes sont relues régulièrement à des moments de calme, par exemple le dimanche soir. Les informations obsolètes sont supprimées, celles plus actuelles ou plus pertinentes sont mises en avant. Des ajouts de faits sont effectués. Un dirigeant déclare attribuer des « notes de pertinences » aux signaux faibles. Ce travail suscite des réflexions, des décisions, il semble permettre de construire une pensée. Il semble aboutir à une synthèse dynamique des informations engrangées et pas seulement un pense-bête. Ce travail de traitement de l'information apparaît comme un travail solitaire, intime.

2.2.4 Les dirigeants ne partagent pas les signaux faibles

Les seconds résultats concernent l'éventuel partage des signaux faibles du dirigeant avec l'organisation. Les dirigeants de notre échantillon ne semblent pas vouloir partager les informations avec l'organisation. Aucun d'entre eux ne signale conserver par devers eux le signal acquis pour le partager plus tard avec l'organisation.

En particulier, deux d'entre eux déclarent nettement ne pas utiliser les systèmes de partage de l'entreprise conçu dans leur organisation pour le partage d'information. Un autre d'entre eux reconnaît que « ce n'est pas bien » de ne pas partager.

2.2.5 Les dirigeants échangent autour des signaux faibles avec quelques collaborateurs de confiance

Cependant, une part non négligeable des dirigeants de notre échantillon échange lors de discussions informelles avec un ou des collaborateurs de confiance autour du signal faible. Deux des dirigeants adressent un mail à un collaborateur qu'ils jugent concerné par le sujet. Mais la formulation de ce fait (« dès qu'il y a une idée, j'adresse un mail », explique par exemple l'un de ces deux dirigeants) laisse supposer qu'il s'agit, malgré la forme écrite, d'un partage non structuré, informel, comparable à une discussion. Un dirigeant souligne que les échanges informels sont « assez pertinents » pour traiter des signaux faibles.

2.2.6 Les dirigeants justifient ce non-partage par le caractère informel et personnel des signaux faibles

Pour justifier cette absence de partage formalisé, les dirigeants soulignent que les signaux faibles sont des données très personnelles. Ils invoquent également l'impossibilité de formaliser les signaux faibles acquis trop imprécis, trop ambigus pour pouvoir les partager avec d'autres.

2.3 Discussion

2.3.1 Validation des hypothèses

Validation de l'hypothèse 1 (H1)

Rappel de H1 : les signaux faibles acquis par le dirigeant sont traités, c'est-à-dire mis en forme, confrontés, et vérifiés par le dirigeant.

Notre hypothèse est validée. Nous avons démontré le travail conséquent que les dirigeants de grandes entreprises mènent sur les signaux faibles acquis, en les mettant en forme, les confrontant et les vérifiant. C'est une confirmation des travaux menés précédemment sur d'autres types de population de cadres, de cadres dirigeants ou de dirigeants de PME recensés dans notre revue de littérature.

Nos résultats montrent également que le travail de mise en forme et de vérification est effectué par les seuls dirigeants dans une procédure intime de travail sur « carnet noir » ou outils informatiques, le week-end ainsi que de vérification par des réseaux personnels ou des collaborateurs proches et non par les structures humaines ou technologiques de l'organisation.

Validation de l'hypothèse 2 (H2)

Rappel de H2 : le dirigeant ne parvient pas à partager avec l'organisation les signaux faibles acquis. Il ne parvient pas à lui permettre de s'approprier les informations stratégiques qui en sont issues.

Notre hypothèse est également validée. Les réponses données par notre échantillon montrent que les résultats du travail de traitement du signal faible sont conservés par les dirigeants, parfois partagés avec quelques collaborateurs de confiance, sans que notre recherche nous permette de déterminer le sens exact de ces « discussions ». A l'appui de cette confirmation, aucun dirigeant n'a évoqué lors des entretiens un quelconque outil ou une quelconque procédure de partage des signaux faibles construit avec l'organisation et utilisés par eux.

Nous ne trouvons dans nos résultats aucune référence à des procédures d'appropriation des signaux faibles par l'organisation, que ce soit de manière formelle ou informelle. A aucun moment dans nos résultats, apparaissent les quatre étapes de l'appropriation d'un objet de gestion : une phase d'initiation : la décision conduisant au processus d'appropriation, une phase d'implantation : la mise en œuvre du transfert de connaissance, une phase de démarrage ou de multiples processus socio-politique et psycho-cognitifs sont activés, une phase d'intégration avec la routinisation des processus. (Szulanski, 2000 ; Vaujany, 2006).

2.3.2 Discussion

Nous pouvons donc en l'état risquer l'hypothèse que ces signaux faibles semblent donc « bloqués » dans l'intimité du dirigeant. Nous pouvons alors nous demander quel serait l'objet de ces signaux faibles. Pour répondre à cette question, il nous paraîtrait intéressant d'approfondir les pistes ouvertes par la théorie de la construction de sens (Weick, 1995)

Le signal faible apparaît, comme nous l'avons montré, comme un élément divergent, un bruit. Or, la construction de sens est déclenchée par des changements inattendus, des surprises qui conduisent à douter de notre compréhension précédente (Klein et al., 2007 ; Karsenty et Quillaud, 2011).

Par ailleurs, nos résultats, notamment le considérable travail effectués par les dirigeants sur les signaux faibles acquis, montrent que ceux-ci déclenchent des préoccupations dans leur esprit. Or, la formulation des préoccupations des dirigeants peut être considérée comme une occasion particulière de construire du sens (Vidaillet, 2003).

Enfin, nos résultats montrent que les dirigeants ne se livrent pas à une analyse exhaustive du signal faible acquis. Ils se contentent de deux à trois appels téléphoniques de validation, un travail de vérification d'un collaborateur. Ils visent à la plausibilité. Or, l'objectif dans un contexte de construction du sens n'est pas l'exactitude (Weick, 1995). Pour séparer le signal du bruit il est indispensable de filtrer et de caricaturer. Seule cette réduction simplificatrice peut éviter à l'acteur d'être submergé par les données. La théorie du sensemaking montre que ce qui est perdu en objectivité est gagné en activité (Koenig, 2003).

Il nous semble alors que le signal faible apparaît, chez les dirigeants de grande entreprise, comme un « coup de projecteur » sur un dossier, comme un processus rétrospectif qui transforme le flux de la vie en expérience, un cône de lumière dont le point central est le présent qui éclaire en arrière à partir de ce point, qui promeut l'intelligence de l'exploration (Vidaillet, 2003, Koenig, 2003). C'est ce coup de projecteur, créé par le signal faible - « détails tangibles et disparates » - qui va provoquer des chocs dans ce système informationnel du dirigeant, joueront un rôle libérateur pour l'esprit du dirigeant, un déclencheur de construction de sens qui, ensuite, sera mobilisé, par le dirigeant, pour la construction de sa stratégie.

CONCLUSION

1 OBJET DE LA RECHERCHE

Notre recherche visait à vérifier comment peut se dérouler l'articulation entre l'acquisition des signaux faibles par les dirigeants de grandes entreprises et le partage de ces signaux entre eux et l'organisation.

2 CONTRIBUTIONS

Notre recherche visait à déterminer comment les dirigeants de grandes entreprises traitent et partagent avec l'organisation les signaux faibles afin de leur donner leur fonction d'outil d'anticipation. Notre recherche semble montrer que le traitement des signaux faibles reste du ressort intime du dirigeant et que celui-ci ne partage pas les informations qui en sont tirées. Il nous semble que le signal faible pouvait jouer le rôle de constructeur de sens pour le dirigeant de grande entreprise, de « coup de projecteur » sur un dossier. Notre recherche semble mettre en évidence le travail intime de réflexion du dirigeant.

Nous avons pu également montrer le travail considérable accompli par les dirigeants de grande entreprise autour des signaux faibles, qui semblent occuper un temps considérable dans leur agenda. Nous avons confirmé pour des dirigeants de grandes entreprises les résultats établis pour les dirigeants de PME (El Sawy, 1985) l'absence d'outils méthodologiques ou technologique destinés à traiter l'information. Nous avons montré l'efficacité des outils « bricolés », notamment sous le « carnet noir », par les dirigeants.

Surtout, nous avons montré que la mobilisation de la théorie du sensemaking nous permet d'indiquer que, pour les dirigeants de grandes entreprises, le signal faible agit comme un coup de projecteur. Ce coup de projecteur va provoquer des chocs dans ce système informationnel du dirigeant. Ces chocs joueront un rôle libérateur pour l'esprit du dirigeant. Ce déclencheur de construction de sens sera, ensuite, mobilisé, par le dirigeant, pour la construction de sa stratégie.

3 LIMITES

Notre travail se heurte à un biais méthodologique comme toute enquête qui s'intéresse aux travail cognitif en s'appuyant sur des déclarations. Il est délicat de mettre en évidence les présupposés, le travail inconscient mené à l'occasion d'un travail de traitement des signaux faibles très personnel.

De la même manière, Nous n'avons pu introduire dans notre échantillon uniquement des dirigeants français de filiales étrangères. Il nous semble plausible que des modalités différentes de traitement soient à l'œuvre dans d'autres zones géographiques.

4 PERSPECTIVES DE RECHERCHE

Il serait intéressant d'élargir l'échantillon à des dirigeants de grandes entreprises d'autres aires géographico-culturelles, notamment asiatiques et américaines. Une collaboration avec des chercheurs de ces aires serait certainement bienvenue.

De la même manière il serait intéressant d'élargir l'échantillon afin de croiser avec la taille des entreprises dirigées, l'âge et le niveau hiérarchique (Comex, DG, PDG) afin de mettre en évidence des modalités différentes de traitement des signaux faibles.

Il serait dans ce contexte intéressant d'approfondir les entretiens afin de mettre au point une méthodologie de traitement des signaux faibles pour le dirigeant de grande entreprise qui corresponde à son souci de l'inimité.

Il serait notamment intéressant de poursuivre cette recherche en mettant en évidence le rôle de l'intuition dans le travail sur les signaux faibles.

BIBLIOGRAPHIE

ANSOFF, H. I. (1975), *Managing Strategic Surprise by Response to Weak Signals*. *California management review*, vol. 18, no 2.

ANSOFF H.I. (1988), *Strategic management*, ARRB Group Limited : Vermont South.

BLANCO, S., CARON-FASAN, M.-L., et LESCA, H. (2003), *Developing capabilities to create collective intelligence within the organization*. *The Journal of competitive intelligence and management* 1(2), pp. 5-18.

BLANCO, S., CARON-FASAN, M.-L., et LESCA, H. (1997), *Sélection et exploitation des signaux faibles de veille stratégique: deux cas d'utilisation de guides utilisateurs*. *AIMS 1997*.

BRIZON, A. et AUBOYER, A. (2009), L'acceptabilité des signaux faibles détectés par le récepteur humain. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, vol. 15, no 36, pp. 111-130.

CALORI, R. et SARNIN, Ph. (1993), Les facteurs de complexité des schémas cognitifs des dirigeants. *Revue Française de gestion*, vol. 93, pp. 86-94.

CARON-FASAN, M.-L. (2001), Une méthode de gestion de l'attention aux signaux faibles. *Revue Systèmes d'Information et Management*, vol. 6, no 4, pp. 73-89.

CHOO, C. W., (2010), Le traitement de l'information par les individus, *Les Echos*, 14 avril.

DAFT, R. L. et WEICK, K. E (1984), Toward a model of organizations as interpretation systems, *Academy of management review*, vol. 9, no 2, pp. 284-295.

DAMASIO, A. R. (1999), *Le sentiment même de soi: corps, émotions, conscience*, Paris, Odile Jacob.

EL SAWY, O. A. (1985), Personal information systems for strategic scanning in turbulent environments: can the CEO go on-line ?. *MIS Quarterly*, pp. 53-60.

FELDMAN, M. S. et MARCH, J. G. (1981), Information in organizations as signal and symbol. *Administrative science quarterly*, pp. 171-186.

GEINDRE, S. et DUSSUC, B. (2012), Capital social, théorie des réseaux sociaux et recherche en PME : une revue de la littérature, *11ème Congrès International francophone en entrepreneuriat et PME*, Brest : France.

GIOIA, D. A. et THOMAS, J. B., (1996), Identity, image, and issue interpretation: Sensemaking during strategic change in academia. *Administrative science quarterly*, pp. 370-403.

HAMBRICK D.C., (1981), Specialization of Environmental Scanning Activities Among Upper Level Executives, *Journal of Management Studies*, vol.18, n°3, July, pp. 299-320.

JOHNSON, G. (1987), *Strategic change and the management process*. Oxford : Blackwell.

KARSENTY, L. et QUILLAUD, A. (2011), Gestion de l'imprévu et construction collective du sens : quelques leçons tirées de l'analyse d'incident, *46eme congrès international, Société d'ergonomie de langue française*.

KIESLER, S. et SPROULL, L. (1982), Managerial response to changing environments: Perspectives on problem sensing from social cognition. *Administrative Science Quarterly*, pp. 548-570.

KLEIN, G., PHILLIPS, J. K., RALL, E. L., *et al.* (2007), A data-frame theory of sensemaking. *Expertise out of context*, pp. 113-155.

KLEIN, G. A. (2003), *Intuition at work: Why developing your gut instincts will make you better at what you do*, New York : Currency/Doubleday.

KOENIG, G. (1996), *Management stratégique: paradoxes, interactions et apprentissages: construction et gestion des activités, management d'exigences contradictoires, affrontement, évitement et coopération, renforcement et exploration*. Nathan.

KOENIG, G. (2003) : L'organisation dans une perspective interactionniste in Vidaillet B. (Dir.) : *Le sens de l'action : Karl E. Weick, sociopsychologie de l'organisation*. Paris : Vuibert.

LAROCHE, H. et NIOCHE, J.-P. (1994), L'approche cognitive de la stratégie d'entreprise *Revue française de gestion*, n° 99.

LAROCHE, H. (2005), Les décisions stratégiques ou la petite fabrique de la stratégie d'entreprise, in *Les organisations. Etat du savoir*, CABIN, P. (ed.), Paris : Editions Sciences Humaines, pp. 169-174

LESCA, H. (1983), L'information stratégique du dirigeant. *Revue française de gestion*, no 43, pp. 14-19.

LESCA H. (2001), Veille stratégique : passage de la notion de signal faible à la notion de signal d'alerte précoce, *VSST Veille Scientifique, Stratégique et Technologique*.

LESCA, H. et KRIAA, S. (2007), Reconnaissance et Interprétation des Signaux faibles: une méthode d'Accompagnement à distance. Présentation d'un cas, *Colloque VSST'ZOO7, Veille Scientifique, Stratégique et Technologique*, pp. 21-25.

LESCA, H., CASTAGNOS, J.-C., (2008), Capturer les signaux faibles de la veille stratégique: retours d'expérience et recommandations. *E & G Economia e Gestão, Belo Horizonte*, vol. 4, no 7, pp. 15-34.

LESCA, H. et LESCA, N. (2010), Méthodes heuristiques d'entraînement à la détection des signaux faibles. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, vol. 15, no 37, pp. 135-160.

LESCA, H et LESCA, N. (2011), *les signaux faibles et la veille anticipative pour les décideurs : méthodes et applications*, Paris, Lavoisier, coll. Hermès.

MARCH, J., G. et SIMON, H. A. (1958), *Organizations*, New York : Wiley.

MELKONIAN, T. et BOURNOIS, F. (2007), L'entourage du dirigeant. In *Comités exécutifs, Voyage au cœur de la dirigeance*, (dir.) Bournois, F., Duval-Hamel, J., Roussillon, S. et Scaringella, J.-L., Paris : Eyrolles.

MEVEL, O. et ABGRALL, P. (2009), Management de l'information dans l'organisation: une approche nouvelle de la veille informationnelle fondée sur le captage et le traitement des signaux faibles, *Revue internationale d'intelligence économique*, vol. 1, no 1, pp. 123-137.

MINTZBERG, H., RAISINGHANI, D. et THEORET, A. (1976), The Structure of "Unstructured" Decision Processes *Administrative Science Quarterly* Vol. 21, No. 2, pp. 246-275.

NONAKA, I. et TAKEUCHI, H. (1995), *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford : Oxford University Press.

POINT, S. et VOYNNET-FOURBOUL, C. (2006), Le codage à visée théorique, *Recherche et Application en Marketing*, vol. 21, n° 4, pp. 61-78.

REGNIER, F. et BOULANGER, P. (1996) , Les signaux faibles : une perception créatrice du devenir, *Technologies internationales*, n°20, pp. 40-43.

ROUACH, D. (1996), *La veille technologique et l'intelligence économique*, Paris, PUF.

SMIRCICH, L. et STUBBART, C. (1985), Strategic management in an enacted world. *Academy of management Review*, vol. 10, no 4, pp. 724-736.

STEYER, V. (2011), Réflexions sur le codage : une expérience, *le Libellio d'Aegis*, volume 7, numéro 3.

STRAUSS, A. L., SOULET, M. H., CORBIN, J. M., et EMERY, S. (2004). *Les fondements de la recherche qualitative: techniques et procédures de développement de la théorie enracinée*, Saint-Paul : Academic Press.

SZULANSKI G. (2000), The process of knowledge transfer : a diachronic analysis of stickness, *Organisaional behaviour and human decision process*, vol 82, n°1, pp. 9-27.

THIETART, R.-A. (1990), *La stratégie d'entreprise*, Paris : McGraw-Hill.

VANDERBOSH B. et HUFF S.L. (1997), Searching and Scanning: How Executives Obtain Information from Executive Information Systems, *MIS Quarterly*, vol.21, n°1, March, pp. 81-108.

VAUJANY (de), F.X. (2006), Pour une théorie de l'appropriation des outils de gestion : vers un dépassement de l'opposition conception-usage, *Revue Management et Avenir*, n°9, pp. 109-127.

VIDAILLET, B. (2003), Lorsque les dirigeants formulent leurs préoccupations: une occasion particulière de construire du sens in VIDAILLET, Bénédicte (dir). *Le sens de l'action. Karl E. Weick: sociopsychologie de l'organisation*, Paris, Vuibert, pp. 115-138.

WEICK, K. E. (1979) : *The Social Psychology of Organizing*, 2eme ed. New York : Mc GrawHill.

WEICK, K. E. (1993) : The Collapse of Sensemaking in Organizations : the Mann Gulch Disaster. *Administrative Science Quartely*, 38, 628-652.

WEICK, K. E. (1995), *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks : Sage.

WEICK, K.E. (2003) : Préface in Vidaillet B. (Dir.) : *Le sens de l'action : Karl E. Weick, sociopsychologie de l'organisation*. Paris : Vuibert.

YANOW, D. et SCHWARTZ-SHEA, P. (2009), Interpretive research: Characteristics and criteria, In M. Hlady Rispal, M.-J. Avenier, D. Yanow, & P. Schwartz Shea (Eds.), *La quête d'un point de vue fondé - Interprétations et méthodes qualitatives*, Paris: Eska, pp. 31-38.