

**COMMENT LES DIRIGEANTS DE GRANDES ENTREPRISES FRANÇAISES
ÉLABORENT-ILS LEURS STRATÉGIES ?**
(*LE TRAITEMENT DE L'INFORMATION PAR LES PDG*)

MICHEL BARABEL

Allocataire de recherche moniteur à Paris IX Dauphine
Enseignant en maîtrise de sciences de gestion 1ère année à Paris IX Dauphine.
Université Paris IX Dauphine, France
Membre du laboratoire CREPA de l'Université Paris Dauphine dirigé par Alain Cotta.
Université Paris Dauphine/ CREPA / Michel Barabel
Place du Maréchal De Lattre de Tassigny 75775 Paris cedex 16
tel: 43-57-12-55; fax: 46-59-29-73

Historiquement, le champ disciplinaire de la stratégie s'est constitué à travers deux camps théoriques bien distincts (cf. l'article de Jauch faisant un état de la littérature des publications en stratégie: (1981)):

-les recherches portant sur le contenu de la stratégie (réponse aux questions Quoi? combien?)

-les recherches portant sur les processus stratégiques (réponse à la question Comment ?).

Le chef d'entreprise a été traité en abondance par la littérature. Cependant, les auteurs ont en grande majorité étudié "la dimension contenu" en cherchant à connaître les stratégies les plus performantes, les compétences, les qualités et les styles de direction requis pour un exercice efficace de leur métier et les éventuels corrélations avec son salaire.

En revanche, peu d'auteurs se sont intéressés aux activités effectives des PDG.

Carlson (51) dans son ouvrage " A study of the workload and working methods of managing directors" est le premier à décrire le travail journalier des cadres (échantillon de 9 DG suédois) grâce à une approche par auto-enregistrement: les dirigeants notent dans un agenda pré-formaté l'ensemble de leurs activités en indiquant la durée, les interlocuteurs, le lieu, la forme et les motifs de chaque épisode. Ses travaux et sa méthodologie sont alors suivis par six auteurs Burns (57), Hemphill (59), Copeman, Luijk and Hanika (63), Dubin and Spray (64), Horne and Lupton (65), et Stewart (67) .

Dans son ouvrage "the nature of managerial work" Mintzberg (73) propose une autre méthodologie, afin de combler ce qui lui semble être la principale lacune des méthodes

par agenda à savoir leur incapacité à saisir le contenu des activités des managers . Son ouvrage fait référence et semble quasiment clore les études sur le travail quotidien des dirigeants. En effet, depuis, hormis quelques apports intéressants, comme ceux de Kotter (83), Wrapp (84) ou de Delpeuch et Lauvergeon (88), le champ a peu évolué.

Dans la filiation de ces auteurs, nous avons analysé le travail au quotidien des dirigeants de grandes entreprises en France et notamment leurs activités stratégiques, **en adoptant une approche processuelle**. Nous tentons de décrire **comment les dirigeants français gèrent leur temps de travail pour acquérir les informations qui leur permettent de prendre leurs décisions**. Cette recherche s'appuie sur **une étude empirique portant sur 109 PDG de grandes entreprises (C.A supérieur à 1 milliard)**.

1. Méthodologie de la recherche

objectifs de l'article

La recherche actuelle est multi-objectifs:

- 1°) Identifier l'importance de l'activité stratégique dans le temps de travail du dirigeant;
- 2°) Analyser les supports et les sources utilisés par les dirigeants pour recueillir de l'information;
- 3°) Étudier les processus de prise de décision pour définir les caractéristiques des patrons français;
- 4°) Confirmer les observations de la littérature en management sur les activités effectives du PDG.

Population de l'échantillon

La recherche s'intéresse aux dirigeants de grandes entreprises implantées en France dont le C.A. est supérieur à un milliard de francs. Sur les 1100 entreprises (1000 dirigeants du fait des fonctions multiples) entrant dans cette catégorie en France, tous secteurs d'activités confondus (service, industrie, commerce), **109 PDG** ont répondu favorablement à la recherche soit un taux de réponse de 11%. Ce qui nous apparaît extrêmement significatif car la population observée est restreinte.

Dans le cadre de cet article, les résultats sont présentés pour l'ensemble des 109 dirigeants sans tenir compte des différences d'environnement et / ou de profils des dirigeants. Ces résultats globaux correspondent aux moyennes des réponses sans indiquer les écarts types qui sont parfois très importants.

Une publication ultérieure analysera dans quelle mesure:

- **les caractéristiques du P.D.G:** la formation du dirigeant; sa première fonction technique exercée ; la durée de son mandat de PDG d'une part,
- et **les caractéristiques de l'entreprise:** le secteur d'activité et ses caractéristiques; la nationalité de l'entreprise; la taille de l'entreprise; le type de l'entreprise d'autre part discriminent l'échantillon.

Questionnaire

- Du fait du traitement statistique des réponses, le questionnaire a été rédigé sous forme de questions fermées à 7 modalités de réponse. Les dirigeants répondent à une centaine de questions concernant la gestion de leur temps de travail.
- En plus, pour isoler leur activité stratégique, ils décrivent en détail deux processus décisionnels liés à des décisions stratégiques importantes prises récemment (2 fois 28 questions dont la formulation est basée sur l'analyse de la littérature).
- 10 questions ouvertes du type: quel est votre style de décision ? ont permis d'apporter des données qualitatives et de permettre aux dirigeants de décrire ses activités et son travail sans les limites restrictives d'un questionnaire;
- Enfin, parallèlement, 30% des PDG de l'enquête ont montré leur agenda de travail sur quelques mois de l'année précédente par soucis de confidentialité.

administration du QCM

Le questionnaire a été administré lors d'un entretien d'une durée moyenne d'une heure à deux heures (70% de l'échantillon) ou à défaut par courrier (30% des cas), cette seconde possibilité étant facilitée par le caractère quantitatif du questionnaire . Le recueil des données s'est espacé sur une année (Juillet 95 à Octobre 96). Cette méthode est différente de celle utilisée par les tenants de la méthode de l'agenda d'une part et Mintzberg de l'autre. Elle s'appuie sur la perception qu'ont les dirigeants de leur temps de travail et non sur ce qu'ils font réellement. Elle n'est pas exploratoire mais confirmatoire dans la mesure où le questionnaire a été construit à partir des observations et des théories antérieures des auteurs.

2. L'importance de l'activité stratégique (réflexion, formulation, prise de décision) dans le temps de travail d'un dirigeant

Le dirigeant joue un rôle central dans l'activité stratégique de son entreprise. Il est identifié à l'intérieur comme à l'extérieur de son organisation comme le responsable de la stratégie.

En cas de succès ou d'échec de cette dernière, il est automatiquement jugé et dans certains cas sanctionné (cf. récemment, l'affaire Club Méditerranée en France). De même, des journaux, parmi d'autres, tels Business Week (97) ou Le Nouvel Économiste (96), parmi d'autres, élisent les managers de l'année en couronnant telle ou telle stratégie.

De nombreux auteurs (notamment Mintzberg (73), Hart & Quinn (93) et Russel (90)...), dans leur typologie des rôles du dirigeant confirment l'importance de la stratégie dans le travail du PDG en classant l'activité stratégique au premier plan. Le chef d'entreprise doit en premier lieu être un "visionnaire". Dans le cadre de notre questionnaire, nous avons à notre tour demandé aux PDG de définir les différents rôles qu'ils considéraient comme faisant partie de leur métier, en leur demandant d'indiquer le temps qu'ils y consacraient dans leur travail sur une moyenne annuelle (cf. tableau page suivante):

Tableau 1: Le poids des principales activités du dirigeant d'entreprise dans son temps de travail (base de temps annuelle)

<i>Rôles (regroupement)</i>	Responsabilités principales du dirigeant	% du temps de travail
<i>Décider (18%)</i>	1. Fournir une direction et un planning stratégique (prise de décisions, réflexion stratégique, agenda...)	18
<i>Rôles interpersonnels internes (leadership, relier, gérer) (36%)</i>	2. Organiser, développer et utiliser l'équipe de management (top management team)	16
	3. Créer un environnement organisationnel approprié et un système de valeurs organisationnelles	12
	4. Gérer le personnel, se soucier du développement du personnel (comité de carrière, formations, ...)	8
<i>Contrôler (12%)</i>	5. Surveiller et évaluer les opérations	12
<i>Rôles</i>	6. Rencontrer et développer la clientèle/relations	10

<i>interpersonnels externes (informer, s'informer, représenter l'entreprise) (28%)</i>	fournisseurs (prospector, discuter, renforcer les liens...)	
	7. Maintenir des relations positives avec le conseil d'administration et les actionnaires (informer, ...)	10
	8. Fournir une représentation externe effective et se maintenir au courant des tendances et des événements importants (congrès, presse, remise de médailles, ...)	8
<i>autres</i>	9. autres	6
TOTAL	ensemble des activités du dirigeant	100%

Ces résultats confirment les analyses de la littérature en management. La définition, formulation et mise en oeuvre de la stratégie constituent l'un des tous premiers rôles du PDG même si il ne pèse que pour 18% de son temps. Cependant, comme nous l'indique Laroche (91), il ne faut pas oublier que ce "rôle se joue dans un contexte organisationnel d'ensemble". **Le dirigeant est un acteur parmi d'autres.** D'autres acteurs contribuent au processus de définition de la stratégie et aux prises de décision (cf. 5.).

De plus, l'activité de formulation et de prise de décisions stratégiques **ne s'effectue pas de manière permanente et régulière** dans l'année. En effet, elle peut occuper jusqu'à 80% du temps des PDG sur des périodes assez resserrées (1 à 3 mois; décision du budget; plan à 5 ans) alors que le reste du temps, l'activité est plus diffuse ou liée à l'apparition d'événements (crise, apparition d'une opportunité). De même, sur une base de temps identique, les dirigeants ne prennent pas le même nombre de décisions. Ainsi, dans une année, les réponses sont très partagées et varient de une à 50 décisions par an. Entre ces deux extrêmes, la moyenne s'établit à **8 décisions par an avec un tiers de l'échantillon compris entre 4 et 6 décisions par an.**

Une fois la stratégie définie, le dirigeant remplit un ensemble de rôles d'information et de gestion (près de la moitié de son temps) afin d'expliquer et de gérer les conséquences de ses décisions (informer les actionnaires, nommer et gérer les individus, mise en oeuvre de décisions ...). De fait, **la dimension humaine, relation interpersonnelle est représentée dans plus des deux tiers des rôles du PDG mettant en avant les compétences communicationnelles et relationnelles** (Kotter (83) considère que l'humour et l'ironie sont des qualités indispensables pour les dirigeants, surtout dans des

situations difficiles).

De même, le dirigeant doit intégrer ses décisions stratégiques dans la culture de l'entreprise (consolidation ou refonte du système de valeurs organisationnelles: gestion du changement).

Enfin, l'activité de contrôle représente 12% du temps de travail du PDG. Elle lui permet d'analyser les feed-back de l'environnement pour éventuellement adopter des ajustements.

D'une manière assez similaire, nous avons essayé de savoir comment le dirigeant répartissait son temps de travail entre activités à long terme (dites stratégiques) et activités à court terme (dites de gestion quotidienne).

Tableau 2: répartition des "problèmes" (objets de décision) selon leur échéancier:

échéancier des pb	problèmes à 1 semaine	problèmes à 1 mois	problèmes à 1 an	problèmes à 1-3 ans	problèmes à 3-5 ans
temps en %	25%	19%	25%	19%	12%
<i>repart. CT/LT</i>	<i>69% des activités du PDG sont à 1 an ou moins</i>			<i>31% d'activités stratégiques</i>	

Ce tableau nous permet de constater que **la complexité et la turbulence de l'environnement a modifié l'échéancier des problèmes du dirigeant**. Il y a dix ans, les auteurs considéraient que le PDG ne devait pas s'occuper de problèmes à court terme qu'il était censé déléguer pour se consacrer à donner une vision à son entreprise. Les problèmes à un mois ou moins étaient censés représenter moins d'un quart de son temps de travail (Munford, 89). Aujourd'hui la gestion permanente du changement et la satisfaction immédiate du client obligent le PDG à passer près de la moitié de son temps sur des problèmes à courte échéance (44%): il doit être réactif. Beaucoup de dirigeant estiment qu'hormis quelques gros projets d'investissements à long terme et certaines acquisitions, le marché se modifie tellement vite qu'il est impossible de faire des prévisions à plus d'un an (12% de problèmes à plus de 3 ans). Les dirigeants ne consacrent donc qu'un tiers de leur temps aux activités strictement stratégiques.

On constate que les activités de long-terme (31%) englobent très largement les activités de formulation et de prise de décisions stratégiques (18%) qui par essence ont une

incidence à long terme. Cela s'explique par le fait que dans les 82% du temps restant, certaines activités du dirigeant peuvent aussi avoir des incidences à long terme comme la signature d'un gros contrat avec un client à échéance lointaine par exemple, ou encore la consolidation de la culture organisationnelle. On peut donc considérer que les 13% d'écart tiennent compte de l'intégration de ces phénomènes.

La typologie que nous venons de présenter appelle cependant, certaines critiques. En effet, en rejoignant Mintzberg (96), il nous faut constater que **notre typologie des rôles du dirigeant, comme celles de la majorité des auteurs, se présente "comme une décomposition en éléments et non comme un modèle interactif"**. Elle ne tient pas compte des différentes interactions des différents rôles des PDG lors de leurs actions.

Il est évident, que lorsque le dirigeant discute avec un client, se rend à un congrès, s'informe ou discute avec son conseil d'administration, les différents éléments qu'il va recueillir vont venir enrichir son "agenda stratégique" et ses réflexions, et donc avoir un impact déterminant sur la formulation de sa stratégie. De même lorsqu'il règle un problème à court terme, le PDG peut en même temps régler une question stratégique qui aura une implication importante à long terme et réciproquement.

Dans le métier de dirigeant, **toutes les activités sont imbriquées**, ce qui rend l'étude de leur quotidien si difficile. C'est pourquoi, nous avons demandé aux 109 PDG de notre échantillon de reconstruire ex post leur emploi du temps sur une année en essayant de structurer leur temps de travail en tenant compte des interactions. **La typologie présentée constitue donc une tentative de désimbriquement du travail du dirigeant pour estimer, le poids de chaque rôle sur le temps de travail annuel.** Il est évident ensuite, que dans son activité journalière, le dirigeant ne peut pas isoler ses différentes actions. Ce qui explique la difficulté qu'il a à mesurer chaque jour son efficacité.

Nous avons passé en revue rapidement l'ensemble des rôles du PDG et leur poids dans le temps de travail. Tous ces rôles nécessitent de la part du dirigeant de collecter de l'information. C'est la façon dont le PDG accumule de l'information qui va maintenant nous intéresser.

3. La collecte de l'information par les dirigeants d'entreprise

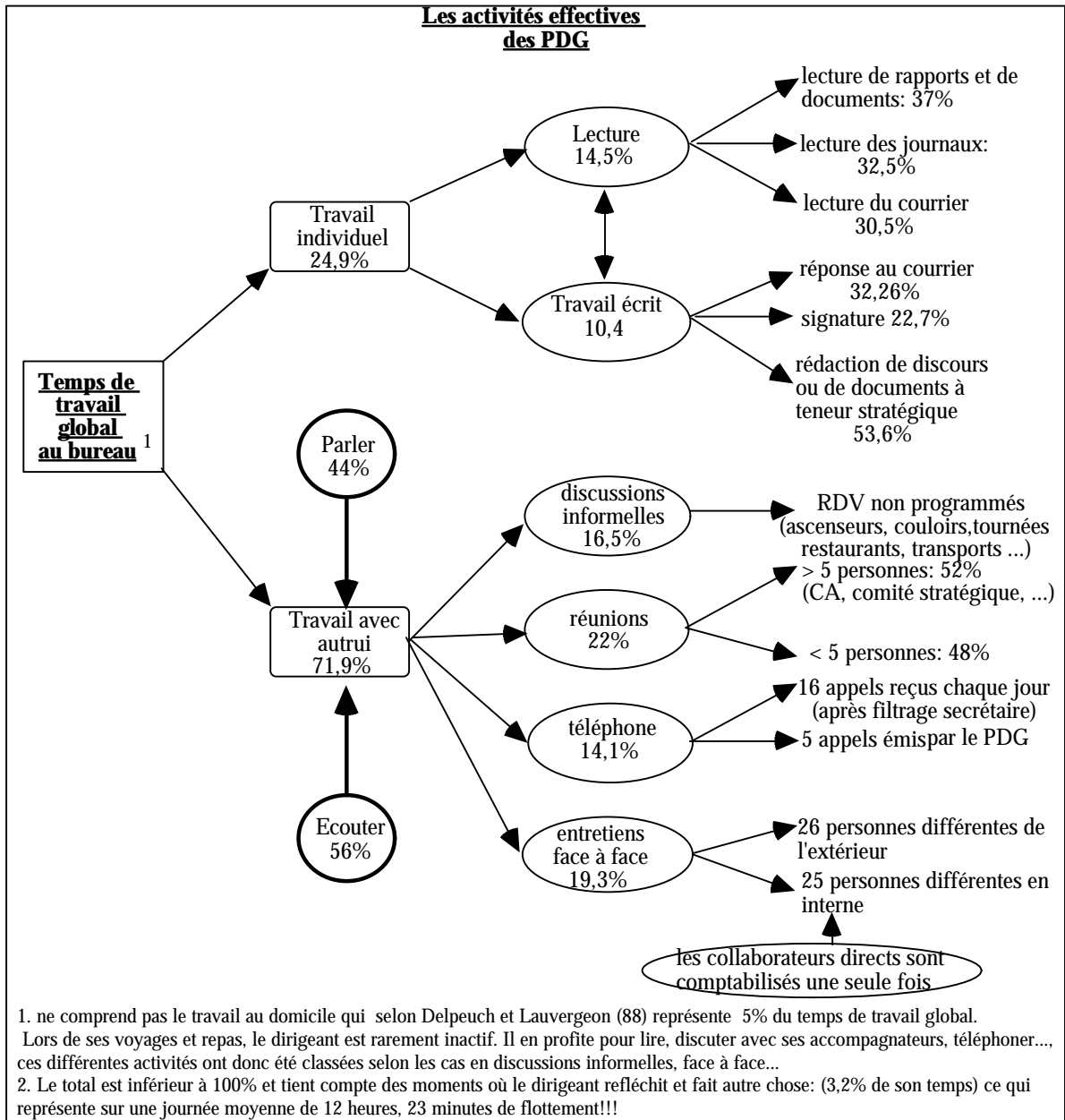
Pour remplir ses différentes activités, et notamment pour prendre ses décisions stratégiques, le dirigeant a besoin de beaucoup consulter, à la fois en interne et en externe. Il est à la recherche d'informations. Selon de nombreux auteurs, entre autre Kotter (83) et Wrapp (85), le réseau de relations du PDG constitue le véhicule de cette recherche. La performance de celui-ci est déterminante pour l'exercice du métier de dirigeant. En effet, Il indique si le dirigeant se donne les moyens d'obtenir l'information la plus large possible et de meilleure qualité possible sur son "business" et ainsi se donne le choix de pouvoir décider efficacement. En effet, c'est grâce à son réseau que le dirigeant va pouvoir **gérer la complexité** de son environnement en scrutant l'information que ses différents "émetteurs" vont lui rapporter. Ainsi, Daft, Sormunen, et Parks (88) pensent que " *les PDG d'entreprises performantes observent leur environnement plus fréquemment et de manière plus globale en réponse à des incertitudes stratégiques, que leurs confrères* ".

L'information constitue, à notre avis, le nerf du métier de dirigeant. Comme nous l'avons indiqué précédemment, le dirigeant la collecte en permanence. Dans chacune de ses activités et attributions, il profite de ses contacts pour "apprendre" sur son organisation et son environnement. L'étude de la collecte de l'information par les dirigeants s'apparente donc à l'étude de ses activités effectives. Au vu des réponses de nos 109 dirigeants, nous avons dans un premier tableau réparti le temps de travail du PDG selon la nature de ses activités en deux grandes catégories:

- les activités de contact;
- les activités solitaires (lecture et écriture).(cf. page 8)

Dans un second tableau, nous nous intéressons plus particulièrement aux sources de collecte de l'information en distinguant:

- les sources externes;
- les sources internes.(cf. page 10).



La collecte de l'information, selon notre tableau s'effectue de deux manières :

- soit lors de ses lectures et travail personnel: 14,5% du temps de travail, (le temps d'écriture ne pouvant pas donner lieu à une acquisition d'information);
- soit lors de ses contacts avec autrui dans ses différentes attributions: 40% du temps de travail, (% du temps d'écoute dans les activités de contact, le temps où le dirigeant parle ne pouvant pas donner lieu à une acquisition d'information).

Ainsi, dans 54,5% du temps, le PDG est dans la position d'un récepteur captant de l'information. Il passe ensuite 42% (écriture et oral) de son temps à en transmettre

à travers les différents rôles qu'il exerce. L'écoute est donc bien une compétence clé du PDG et les capacités communicationnelles lui sont nécessaires pour exercer ses différentes activités.

Nous constatons, que nos résultats sont conformes à ceux de Mintzberg (73), Horne and Lupton (65), Stewart (67) ou Kotter (83), à savoir que la communication orale représente 72% du temps des PDG dans notre échantillon contre 78% pour Mintzberg, 74% pour Horne and Lupton, 75% pour Kotter et 66% pour Stewart. **A noter que notre échantillon est composé de 109 PDG alors que ceux de Mintzberg, de Kotter et de Stewart sont respectivement de 5 DG, 66 cadres moyens, un groupe de cadres dirigeants à succès dans 9 entreprises et de 160 cadres moyens.**

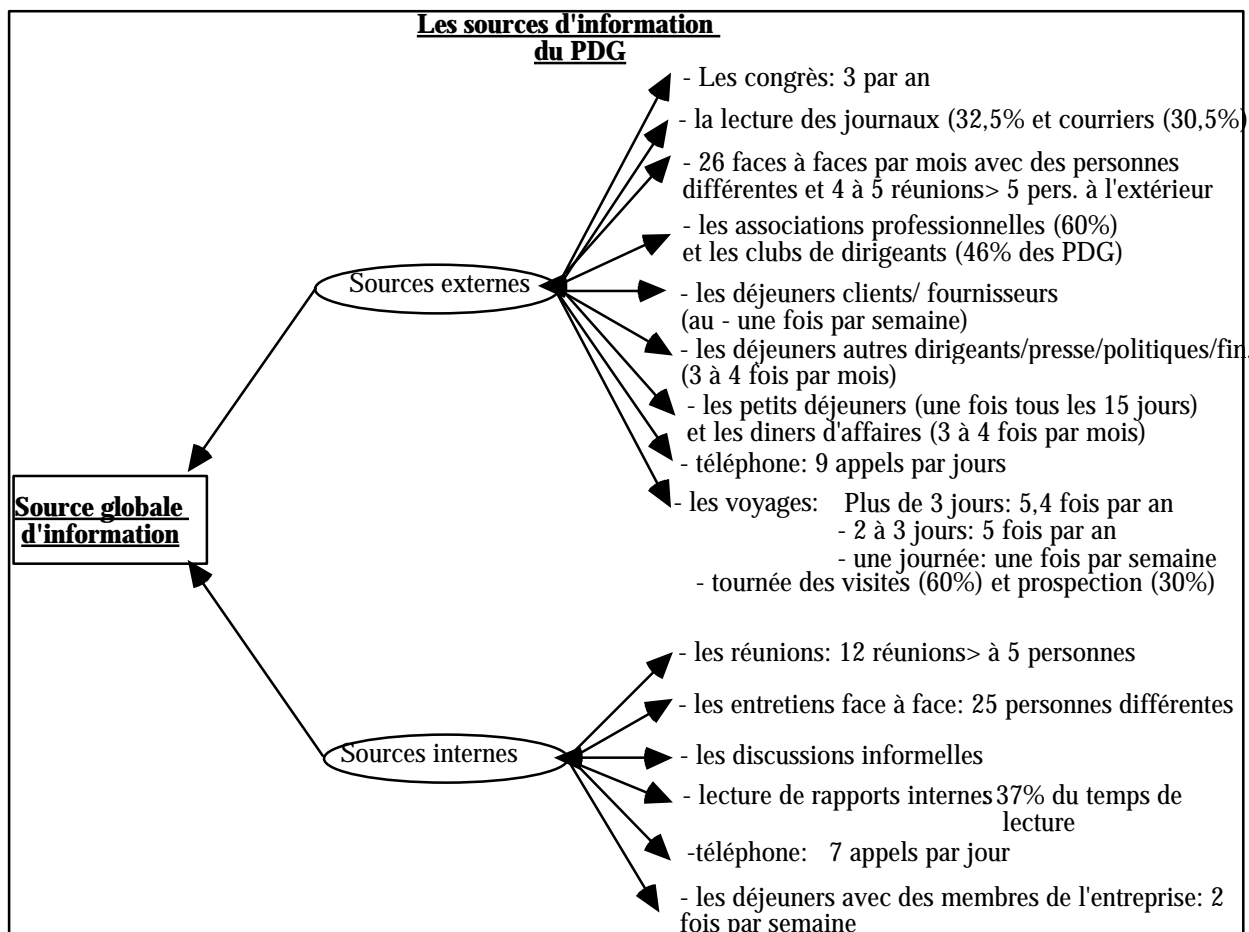
Il est important de noter le poids à peu près équilibré entre les réunions et les entretiens face à face.

Enfin, il est nécessaire d'insister sur les activités informelles (16,5%) contre 10% pour Mintzberg (73) . Elles comprennent toutes les activités non programmées dans l'agenda et qui se construisent au rythme des journées et des rencontres. Les rencontres dans les couloirs, au sortir d'une réunion en sont un des multiples exemples. Pour certains, elles constituent même un style de direction (bureau toujours ouvert, fréquent passage dans les couloirs, déjeuner systématique au restaurant d'entreprise, ...). Dans son étude, Kotter (83) avait déjà noté que *"beaucoup de choses dans une journée type d'un cadre dirigeant ne sont pas programmées"*. Il l'explique par le fait que les PDG réagissent immédiatement aux initiatives d'autrui et infléchissent ainsi leur emploi du temps.

Dans le cadre de cet article, nous n'avons pas décrit la répartition du travail du PDG selon l'axe: intérieur au siège de l'entreprise/extérieur, tout comme nous n'étudions pas non plus la durée des différentes activités, ainsi que leur fragmentation. Mais on peut rappeler les principaux résultats observés par la littérature. Pour Carlson (51), les dirigeants passent un tiers de leur temps à l'extérieur de l'entreprise. Selon Delpeuch et Lauvergeon (88), (échantillon de 35 dirigeants dont 17 PDG, 9 DG et 9 DGa), le dirigeant passe 55% de son temps au siège de son entreprise, les voyages occupent 20% de son temps et une partie de ses réunions et repas se passe à l'extérieur complétant l'agenda du PDG (20%).

Selon Mintzberg (73), la moitié des activités d'un DG durent moins de 9 minutes. Sur

une journée de 8 heures, il traite en moyenne 16 contacts verbaux et 36 contacts écrits et ne travaille que deux fois trente minutes d'affilée sans être interrompu. Ses interruptions sont voulues par le dirigeant. Notre second tableau (cf. ci-dessous) étudie les sources d'informations du PDG en distinguant les sources externes et internes. Le tableau permet de constater la variété des sources que les dirigeants ont à leur disposition.



a) les sources externes

1°) les congrès

Les PDG de notre échantillon participent environ à **3 à 4 congrès par an**. C'est l'occasion pour eux de se tenir au courant des nouvelles tendances, de sonder la concurrence mais aussi souvent de développer des rapports avec des entreprises d'autres secteurs (benchmarking extérieur).

Cependant, cette fréquentation des forums est très disparate et dépend fortement de la personnalité des dirigeants:

- 9,2% ne participent jamais aux congrès considérant qu'ils sont une perte de temps alors que 19,3% se rendent à plus de 6 par an. On constate que les dirigeants d'entreprises de services et d'entreprises commerciales participent beaucoup plus aux congrès (ils représentent 60% des dirigeants s'étant rendu plus de 6 fois à des congrès alors qu'ils ne pèsent que 45% dans l'échantillon total), que les dirigeants de secteurs industriels business to business (70% des dirigeants ne se rendent jamais à un colloque, pour un poids de 30%).

On peut avancer l'hypothèse que ces résultats reflètent la culture marketing plus ou moins prononcée des secteurs d'activité.

2. Les déjeuners avec des membres extérieurs à l'entreprise

- les déjeuners avec d'autres PDG (les pairs)

Les dirigeants déjeunent en moyenne **une fois tous les 15 jours ou toutes les trois semaines** avec d'autres PDG (extérieurs à leur secteur ou pas). Cette source d'information permet de confronter des situations différentes, de confirmer certaines informations et d'échanger des points de vues. Elle permet aussi souvent de collecter des informations confidentielles en nouant des contacts informels autour d'une bonne table. Les PDG avec lesquels ils déjeunent sont souvent des amis (même formation, ayant travaillé ensemble dans une entreprise, même appartenance à un corps d'Etat).

- les déjeuners avec des personnalités politiques, administratives, des milieux financiers et de la presse

L'objectif est le même que dans le cas précédent. La fréquence est un peu plus rare: **une fois toutes les 3 semaines en moyenne**. De plus, elle dépend fortement du secteur d'activité de l'entreprise et de la nature de son actionnariat. On constate enfin, que de nombreux PDG (60% de l'échantillon) refusent de déjeuner avec des membres de la presse.

- les déjeuners clients/fournisseurs

Les dirigeants déjeunent en moyenne **une fois par semaine avec des clients ou des fournisseurs**. Cependant, 42% des dirigeants y consacrent deux jours ou plus alors que 15% des PDG considérant que cela ne fait pas partie de leur métier ne consacre qu'un 1 à 12 déjeuners par an à leurs clients/fournisseurs. On voit donc apparaître des styles de direction différents. Le dirigeant décideur qui ne s'occupe pas de l'aspect commercial sauf

pour les très gros clients et pour entériner certains contrats ou le dirigeant "commercial" qui prend une part active à la prospection en cherchant par ses propres moyens à augmenter son chiffre d'affaires.

Les déjeuners clients/fournisseurs, s'ils sont relationnels, favoriser le bon déroulement de négociations par exemple, sont aussi un moyen pour le PDG de recueillir de l'information sur les résultats de la branche, les difficultés ou les réussites de telle ou telle entreprise.

L'ensemble des déjeuners extérieurs du dirigeant a donc en moyenne une fréquence bi-hebdomadaire. Les dirigeants de l'étude de Delpeuch et Lauvergeon (88) y consacrent plus de temps puisqu'ils ont 3 déjeuners de ce type par semaine, alors que selon ces auteurs, les PDG estiment que le rapport temps/efficacité est médiocre. En effet, un repas a une durée incompressible de une heure trente minutes minimum. De plus, on risque de froisser son interlocuteur en mangeant rapidement. Ainsi, on fait souvent en 2 heures ce qu'on aurait pu faire en 30 minutes au bureau.

L'écart constaté entre notre échantillon et celui de Delpeuch et Lauvergeon (88) est peut être lié à une prise de conscience de cette inefficacité par les patrons. Il peut s'expliquer aussi par la crise économique qui en obligeant les entreprises à réduire les coûts a certainement contraint les dirigeants à moins pratiquer les repas d'affaires souvent coûteux.

3. Les clubs de dirigeants et les associations professionnelles

Une majorité de dirigeants français siège à des associations professionnelles (**60% de l'échantillon**). C'est l'occasion de recueillir beaucoup d'informations sur le secteur d'activité et voir où en sont les principaux concurrents (benchmarking interne).

De manière, un peu différente, **46% des dirigeants de l'échantillon sont membres de clubs de dirigeants**. Les auteurs en gestion ont fortement insisté sur l'importance des clubs, en France. La participation à un club est censée générer beaucoup d'informations privilégiées et faciliter les contacts avec des personnalités importantes, ce qui permet dans de nombreux cas d'accélérer les procédures. Les résultats de la recherche semblent le confirmer. En effet, **les clubs sont perçus par ceux qui y participent dans 60,9 % des cas comme très utiles pour leur travail de dirigeant**, (dans 30,2% comme moyennement utiles) alors que seulement 8,9% ne les jugent pas utiles du tout pour leur travail.

Bien entendu, les **54%** de dirigeants n'appartenant pas à des clubs ont un avis négatif sur ceux-ci qu'ils considèrent comme une perte de temps.

4. les entretiens face à face et les réunions avec des personnes de l'extérieur.

Les dirigeants français rencontrent en moyenne 26 personnes différentes extérieures à l'entreprise dans le cadre d'entretiens face à face programmés au cours d'un mois (à peu près une personne par jour ouvrable). Cependant, un tiers des PDG (32,7%) en rencontre plus de 30 par mois.

De plus, les dirigeants français participent à, en moyenne, 4 à 5 réunions de plus de 5 personnes à l'extérieur de leur entreprise (Conseils d'administrations extérieurs, organisme professionnel...). Certaines de ces réunions se passent lors des déjeuners (cf. plus haut).

5. les voyages

Les dirigeants quittent en moyenne le siège de leur entreprise **plus de 3 jours** (hors vacances) environ **5 à 6 fois par an** (voyages longs à l'étranger: Asie, Afrique, Amérique).

De manière identique, **ils s'absentent de 2 à 3 jours, 5 fois par an** (Europe, ...)

Enfin, 39,4% des PDG quittent leur siège au moins une journée par semaine (Europe, Province, ...); 36,6 une fois tous les 15 jours.; 24% une fois par mois.

Le dirigeant est absent du siège de son entreprise environ 64 jours par an. Il passe donc 27% de son temps en voyage. Ces résultats sont nettement plus forts que les 20% annoncés par Delpeuch et Lauvergeon (88) et nettement plus élevés que les 8% de Stewart (67). Ils demandent confirmation.

Ces voyages ont trois buts:

visite des filiales	Prospection	Missions spéciales
60%	30%	10%

Il faut ainsi classer 70% des voyages dans les sources internes d'information (par missions spéciales, on entend les remises de médaille, inauguration de magasins ou d'usines, accident, crise, signature d'un contrat...) et 30% en source externe. Cette répartition reste cependant arbitraire car lors d'un même voyage un PDG peut à la fois visiter une de ses filiales et en profiter pour rencontrer des personnalités locales et autres investisseurs.

6. Le téléphone

Un dirigeant **reçoit en moyenne 20 coups de téléphone par jour**. Bien entendu, ces chiffres s'entendent après le filtrage de la secrétaire qui elle, est en permanence sollicitée. De plus, peu de personnes ont accès à la ligne directe du dirigeant. De son côté, **le PDG passe de 5 à 10 appels par jour**. Ces chiffres semblent assez conformes à ceux de Delpeuch et Lauvergeon (88) qui considèrent que le PDG se sert de son téléphone de 20 à 50 fois par jour. Mintzberg (73) constate que les appels téléphoniques durent en moyenne 6 minutes.

Pour les autres auteurs, le temps de téléphone est donné en pourcentage du temps de travail total, alors qu'il représente 14,1% pour notre échantillon, il est respectivement pour les dirigeants de Stewart (67), Horne et Lupton (65) et Luijk (63) de 6%, 9% et 15%.

En ce qui concerne la répartition des appels au PDG, 53,5% sont en provenance de l'extérieur (10 à 11 appels). L'origine peut en être très variée: clients, journalistes, concurrents, pouvoirs politiques, actionnaires, banques, fournisseurs...

Le téléphone est perçu comme un moyen de communication privilégié surtout pour les PDG dont les entreprises sont fortement présentes à l'international.

7. les petits déjeuners de travail et les dîners d'affaires

"Les petits déjeuners de travail ont été une mode lancée par les grands hôtels parisiens il y a quelques années, aujourd'hui ils sont passés de mode. C'était une vraie perte de temps, on arrivait au bureau à 10-11 heures en ayant presque rien fait" tel est le discours d'un grand PDG. Pour un autre, *"c'est un outil indispensable, je l'utilise plusieurs fois par semaine"*. En fait la pratique des petits déjeuners est extrêmement diverse:

- 11% n'en ont jamais fait et s'y refuse totalement;
- 36% en ont moins de 6 fois par an et ne les jugent efficaces que dans la mesure où ils

restent rares

- 33% de 1 à 2 fois par mois

- enfin: 20% au moins une fois par semaine. Pour ces derniers, c'est une véritable pratique managériale qui permet d'allonger le temps de travail de la journée. Cependant, ces déjeuners se font en grande majorité au siège de l'entreprise sur le créneau horaires 7h30-9h30.

Les dîners de travail sont beaucoup plus fréquents. Seulement 7% s'y refusent argumentant qu'il faut savoir se réserver une vie de famille. Pour 27%, les dîners sont limités à 1 à 12 fois par an pour la venue de gros clients étrangers pour soigner des relations d'affaires. 38% en ont au moins un ou deux par mois. Enfin, 28% en ont au moins un par semaine.

Comme les déjeuners, les dîners sont mis à profit pour créer des liens personnels avec des relations d'affaires et parler de manière informelle d'un nombre très important de sujets.

b. Les sources internes

1. Les déjeuners avec des membres du personnel

En moyenne, les dirigeants déjeunent **2 fois par semaine avec des membres de leur entreprise**. Cependant, 39% des dirigeants leurs consacrent au moins trois déjeuners par semaine alors que 17,4% le font moins d'une fois par semaine, préférant se consacrer aux déjeuners d'affaires.

32,7% des PDG ne disposent pas d'un restaurant d'entreprise. Pour les autres, 56,4% des dirigeants passent en moyenne de 2 à 4 jours dans ce restaurant, y recevant même des personnes extérieures à l'entreprise alors que 25% des PDG s'y rendent moins d'une fois par semaine.

Le restaurant est une source d'information privilégiée car les individus y sont plus détendus et peuvent parler plus librement. Le côté informel du lieu renforce ce phénomène.

2. Les entretiens face à face internes programmés

Les PDG voient en moyenne **25 personnes différentes** chaque mois en face à face

programmé. Ces entretiens durent de une heure à une heure trente en moyenne. Bien entendu, l'équipe dirigeante, ou le comité stratégique, est beaucoup plus en contact avec le dirigeant. Comme Kotter (83) l'a remarqué le dirigeant ne rencontre pas que ses subordonnés directs. "Ils court-circuitent constamment la hiérarchie formelle".

La moyenne de 25 personnes mensuelle cache en fait une grande disparité des résultats:

- 30,3% des dirigeants voient beaucoup plus de 30 personnes différentes chaque mois en face à face;

- et 32,1% des PDG seulement de 10 à 15 personnes par mois.

L'entretien face à face permet un contact direct formel avec le dirigeant. Il est programmé dans l'agenda de ce dernier.

Ce dirigeant discute en face à face de manière informelle avec beaucoup de personnes. Dans ce cas là, la durée de l'entretien est beaucoup plus courte (15 minutes-30 minutes).

3. Les réunions internes

Les dirigeants de notre échantillon ont en moyenne **12 réunions de plus de 5 personnes par mois (22% de son temps)**, bien que 12% des dirigeants en aient plus de 18. Ces réunions sont en général relativement longues (de 2 heures à une demi journée). Elles sont en majorité programmées à l'avance (de 6 mois à un an). Il y a les réunions statutaires, comme les conseils d'administration, le comité stratégique, la réunion avec quelques responsables de directions fonctionnelles et les réunions liées à des problèmes stratégiques précis.

On distingue chez les dirigeants des profils extrêmes entre l'adepte de la réunion (un dirigeant avait dans le mois précédent notre entretien assisté à 41 réunions internes et 23 réunions externes. Soit une moyenne de 3 par jour) et ceux qui préfèrent travailler en face à face ou avec des petits groupes de 2 ou 3 personnes.

Les résultats de la littérature sont sur ce point très différents des nôtres. Selon Stewart (67), les réunions ne pèsent que pour 7% dans le temps du dirigeant. De même Horne et Lupton ne le comptabilisent que pour 10%. Cet élément demande vérification.

4. Le téléphone

Comme nous l'avons vu dans la partie a.6, un dirigeant reçoit en moyenne 20 coups de téléphone par semaine. Sur ces 20 appels, 9 à 10 sont des appels provenant de l'intérieur

de l'entreprise.

5. les lectures

Les dirigeants passent en moyenne 14,5% de leur temps de travail à la lecture. De plus, les PDG qui travaillent à domicile le soir et le week-end y consacrent en plus une à deux heures. Ces résultats sont nettement supérieurs à ceux de Horne et Lupton (65) et Delpeuch et Lauvergeon (88) dont les dirigeants ne consacraient que respectivement 10% et 7% à la lecture et encore en lecture rapide et diagonale. Les dirigeants de notre échantillon semblent au contraire avoir un goût pour la lecture. La répartition de celle-ci est la suivante:

37% de lecture de documents et de rapports internes

30,5% de lecture de courrier

32,5% de lecture de journaux

La lecture des journaux et une partie du courrier viennent de l'extérieur. Ils sont à classer dans les sources externes.

Pour Stewart (67), il est difficile de distinguer lecture et écriture, les deux opérations se chevauchant. De fait, ces deux activités représentent 36% du temps du PDG.

Nous venons de passer en revue les sources d'information du dirigeant. Elles sont multiples. Les sources orales sont transmises par le réseau que s'est constitué le PDG. Kotter (83) dans son étude sur les dirigeants efficaces constatent que les réseaux normaux des PDG comprennent en général tous les membres de leur Conseil d'Administration, 10 à 12 pairs, 5 à 15 subordonnés directs, de 50 à 500 subordonnés indirects, des centaines de représentants des pouvoirs publics et de la presse, au moins 50 consommateurs, des fournisseurs, des concurrents, plusieurs proches et des douzaines de relations dans les milieux financiers. Il est certainement encore éloigné de la réalité.

4. La transformation de l'information: les filtres organisationnels et individuels

Nous venons de le voir, grâce, à leur réseau, les dirigeants génèrent une très importante masse de données. Le traitement de celles-ci pose problème car les informations collectées sont "paradoxaes": à savoir contradictoires et rapidement obsolètes. Or, comme nous l'indiquent Thomas, Clark et Gioia (88), dans la lignée de Simon (57) avec

le concept de rationalité limitée, les dirigeants ont des capacités cognitives limitées. Ils ont accès à beaucoup plus d'informations qu'ils ne peuvent en utiliser et doivent donc nécessairement faire une sélection. Or cette sélection est forcément partielle. Elle s'établit au moyen de ses cartes mentales, (Romelaer (96). Kotter (83) parlent de calendrier. Le calendrier est composé des buts et des projets du PDG. C'est pour satisfaire celui-ci que le dirigeant sélectionne telle ou telle information.

Les limites cognitives et les cartes mentales des dirigeants ne sont pas les seules limites au traitement de l'ensemble de l'information de manière brute. L'organisation, par le biais de son "paradigme organisationnel" induit aussi un filtre à la perception de l'environnement. Prahalal et Bettis (91) pour leur part, parlent de logique dominante (cf. la thèse de Laroche (91), qui fait une excellente synthèse sur le sujet).

Ainsi, les messages de l'environnement sont traités par l'organisation de trois manières:

- les acteurs décisionnels ignorent le stimulus, certaines informations ne parviennent pas;
- le stimulus est conforme au paradigme, il est traité;
- le signal n'est pas conforme au paradigme (dissonance). Il est traduit et déformé.

De fait, certaines informations n'arrivent jamais au PDG.

Lorsque l'écart entre la réalité et le paradigme devient trop éloigné malgré l'évolution incrémentale de la stratégie, une crise se déclenche et entraîne un jeu de pouvoir pour la définition d'un nouveau paradigme.

Notre propos ici, n'est pas d'étudier l'ensemble de ces phénomènes de biais cognitifs, mais tout simplement de constater que l'information brute ne peut être traitée intégralement et sans interprétation du dirigeant, des autres acteurs décisionnels, et de la structure organisationnelle tout entière. L'agenda stratégique se fabrique avec ces biais.

5. Le traitement de l'information: les prises de décisions stratégiques

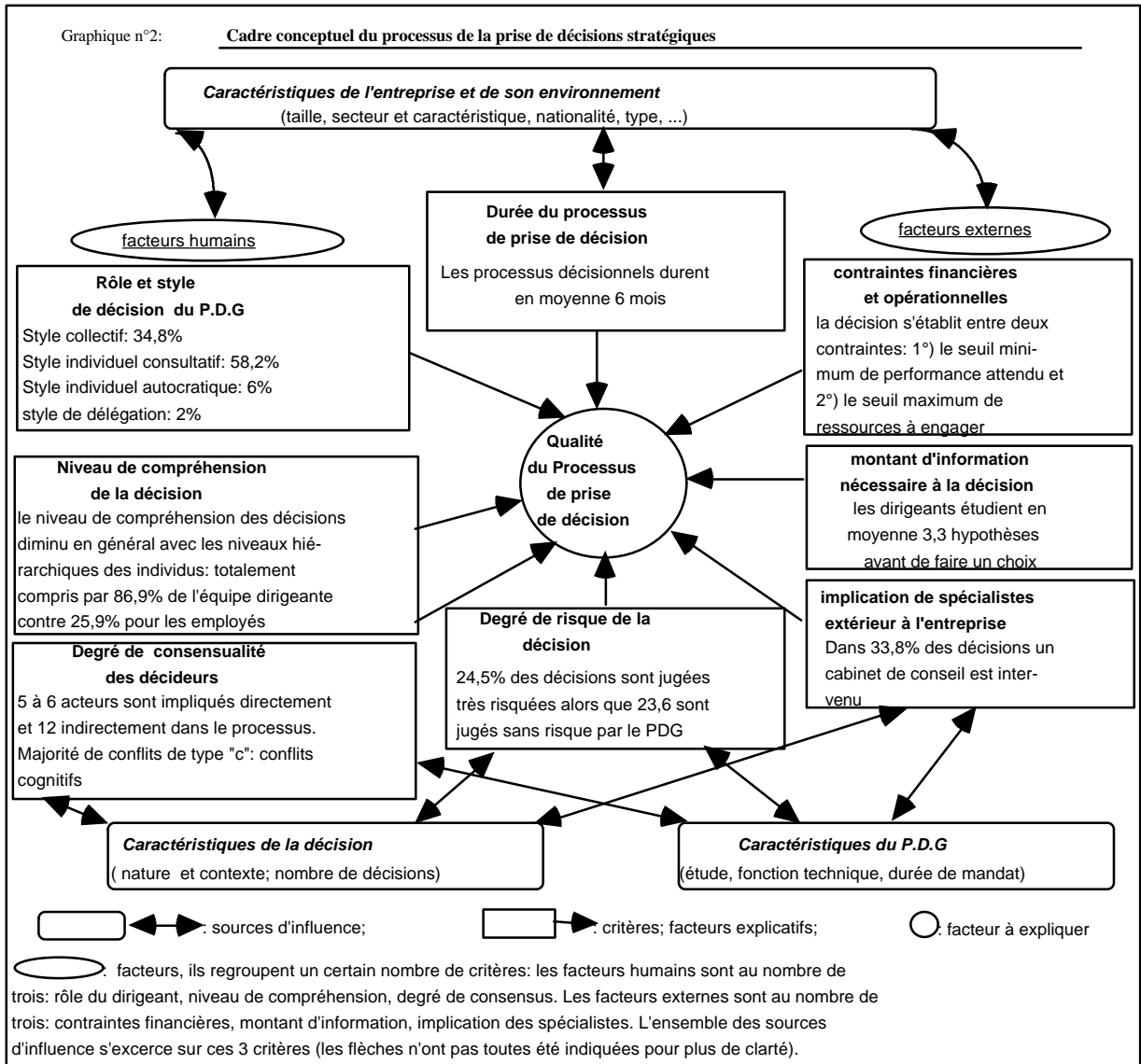
Les informations retraitées, après passage du filtre organisationnel et des cartes cognitives du PDG sont utilisées dans les processus décisionnels pour définir des actions et des stratégies. Cependant, comme nous l'avons vu précédemment, le dirigeant n'est pas le seul à décider. En moyenne, il s'entoure de 5 à 6 personnes pour prendre ses décisions et consulte indirectement 12 autres personnes. Ainsi, l'information qu'il a collecté doit faire l'objet d'une mise en commun/confrontation avec les informations obtenues au

moyen de leurs réseaux respectifs. par les autres acteurs décisionnels.

Dans une recherche antérieure (96) nous avons décortiqué les processus décisionnels pour une population de 90 PDG de grandes entreprises implantées en France (2 décisions par PDG soit 180 processus) afin d'identifier les facteurs explicatifs de leur succès. Nous reprenons rapidement les principaux résultats de cette recherche concernant l'information et son utilisation, faute de place, en réactualisant les données pour 100 PDG (200 décisions) .

Nos travaux se sont principalement appuyés sur les analyses de Rodriguez et Hickson (95), de Harrison (92) et de Harrison et Pelletier (95). Elles nous ont permis d'identifier 8 facteurs explicatifs de la qualité des processus de prise de décisions.

Le tableau ci-après résume les principaux éléments de cette partie:



Les processus de prises de décision sont relativement longs. **Ils durent en moyenne 6 mois** (même si certaines décisions se font en moins d'une semaine: 7% des décisions). Le processus commence lorsqu'un problème ou une opportunité inscrit dans l'agenda stratégique du dirigeant devient prioritaire. En effet, il ne suffit pas qu'un problème soit dans l'agenda du PDG pour qu'il soit traité immédiatement. L'agenda est structuré hiérarchiquement. Lorsque le "problème" apparaît prioritaire pour le PDG ou lorsqu'il est défendu par un individu ou un groupe de pression "majoritaire", il peut être traité. Les réseaux sont alors activés (cf.3). Dans certains cas, l'information peut être immédiatement disponible. Par exemple, un dirigeant nous a indiqué qu'il dispose d'une

liste de 20-30 entreprises qu'il considère comme stratégiques, qu'il souhaiterait acquérir à terme et qu'il suit régulièrement. S'il apprend qu'il y a une opportunité pour l'une de ces firmes, il n'a pas besoin d'effectuer une étude de marché, il doit juste se concentrer sur l'évaluation financière de l'entreprise. Cependant, ce cas de figure est minoritaire, **69% des dirigeants ont considéré que le recueil d'informations nécessaire pour prendre leur décision était très important.**

L'ensemble des données est discuté par l'ensemble des acteurs décisionnels (6-7 personnes). Conformément à ce qu'indiquent Amason, Hochwarter, Thompson et Harrison (95) et Priem, Harrison et Muir (95) 60% des dirigeants de l'échantillon développent dans le cadre de ces discussions des relations conflictuelles du type cognitif (contre 40% des relations consensuelles). En effet, ces PDG estiment qu'un processus de décision doit être mouvementé afin de permettre d'arriver à des décisions plus complètes, plus abouties, plus créatives et plus productives. Pour cela, certains n'hésitent pas à s'entourer de personnes à tempérament opposé. En revanche, les conflits "affectifs" ou de personnes sont bannis car ils sont jugés préjudiciables pour la décision et l'entreprise.

Dans ces séances de confrontation les informations sont interprétées et transformées pour donner naissance à des scénarios ou hypothèses. Chaque hypothèse symbolise un choix stratégique distinct. Pour Harrison et Pelletier (95), **les acteurs pour décider de manière optimale doivent envisager au moins 3 alternatives mais pas plus de quatre.** Les résultats empiriques sont conformes à ceux de la littérature puisque les PDG de l'étude utilisent en moyenne **3,3 hypothèses.** Ensuite, les acteurs se portent chacun sur telle ou telle hypothèse qu'ils défendent.

A ce stade, les PDG de notre échantillon ont adopté en majorité deux styles décisionnels très différents:

- le style de décision collectif (34,8%): dans ce cas, les acteurs doivent aboutir à un consensus. Une des hypothèses remporte petit à petit l'adhésion de tous. Une des logiques devient dominante. En cas d'opposition persistante, les dirigeants ont deux types de réaction:

- abandon de la décision faute de consensus;
- le dirigeant passe outre: "en cas de désaccords persistants, je tranche".

- le style individuel consultatif (58,2%): chaque acteur défend sa thèse. Le dirigeant les

consulte, les confronte et finit par prendre la décision tout seul en y faisant adhérer le plus grand nombre.

Quel que soit le style de décision retenu par le PDG, la décision est limitée par deux types de contraintes:

- les contraintes financières et opérationnelles: faisabilité de l'opération (ressources disponibles) et niveau de rentabilité attendu (seuil fixé par les actionnaires);
- le seuil de risque accepté par le dirigeant et ses actionnaires (à ce propos, 24,5% des décisions sont jugées très risquées par le PDG alors que 23,6% sont jugées sans risque).

Une fois la décision prise, les auteurs ont insisté sur la nécessité que celle-ci soit bien comprise et notamment par ceux qui vont la mettre en oeuvre (cf. Korsgaard, Sweiger et Sapienza (96)). Le dirigeant doit alors engager un travail d'explication et de diffusion de l'information. Aucune décision n'est bonne si elle est mal expliquée. Les PDG vont assurer les rôles de liaison et de management que nous avons définis au 2. (cf. tableau p.3)

Cependant, ces récepteurs ne sont jamais débranchés car il doit collecter les premiers feed-back.

Conclusion

La collecte et la diffusion de l'information sont au coeur du métier de dirigeant. Ces deux activités sont sous-jacentes à l'ensemble de ses rôles. Les PDG utilisent différents types de supports dans ces deux activités: supports internes ou externes, communication verbale ou écrite.

Cette recherche nous a permis de **constater une grande convergence entre la pratique des dirigeants français et les observations des auteurs anglo-saxons et français en management:**

- Les chefs d'entreprises français préfèrent les communications orales (**72% de leur temps**) au travail individuel (Kotter (83):78%, Mintzberg (73):75%, Stewart (67): 66%);
- Les **réseaux de relations sont indispensables pour être performant** dans le métier de dirigeant (Kotter (83)). Le réseau est à la fois :

- extérieur à l'entreprise: les dirigeants participent à des congrès (**3 par an**), sont

membres d'associations professionnelles (**60%**) et de clubs de dirigeants (**46%**), déjeunent avec des pairs, des clients et fournisseurs, des personnalités du monde administratif, financier, politique et de la presse (**2 repas par semaine** contre 3 déjeuners pour Delpeuch et Lauvergeon (88):), ont **26 entretiens face à face programmés chaque mois** et **4 à 5 réunions extérieures**;

- interne: les dirigeants développent de nombreux contacts informels (**16,5% de son temps** contre 10% pour Mintzberg (73) et 19% pour Horne et Lupton (65); Kotter (83)); rencontrent chaque mois **25 personnes** différentes de l'entreprise en **face à face programmés**, participent à **12 réunions de plus de 5 personnes** et consacrent en moyenne **deux de leurs déjeuners aux membres de l'entreprise**;

- lors des processus décisionnels, les dirigeants français formulent en moyenne **3,3 hypothèses** (3 hypothèses pour Harrison (92)) à partir de l'information retraitée par les filtres organisationnelles (Prahalad et Betis (86) et les cartes mentales des PDG (Thomas, Clark et Gioia (88)). Ils s'entourent en moyenne de **5 à 6 participants actifs** et des 12 participants indirects avec lesquels ils développent dans **60% des cas des relations conflictuelles de type cognitif** que des auteurs comme Amason, Hochwarter, Thompson et Harrison (95) et Priem, Harrison et Muir (95) considèrent comme génératrices de décision optimale. Cela n'empêche pas **40% des P.D.G. de préférer des décisions consensuelles** car elles permettent selon eux d'augmenter l'adhésion et l'activité des personnes chargées de la mise en oeuvre. Les décisions sont prises soit collectivement (**34,8%**) soit par le seul P.D.G. après consultation, (**58,2%**) mais dans les deux cas, **le dirigeant joue un rôle très important dans le processus**.

Cependant, les résultats présentés ne sont que des moyennes. Ils sont en fait le fruit de pratiques différentes que nous n'avons que partiellement décrites (par exemples: dirigeant prospecteur ou centré sur l'entreprise; membre de clubs de dirigeants ou pas...). Notre recherche ultérieure a pour objectif **de mettre en place une typologie de gestion du temps des PDG** (sur la base de notre échantillon). Elle cherchera à analyser **l'impact des caractéristiques du PDG** (étude, ancienneté dans le poste, expérience professionnelle, qualité) et **des particularités du secteur d'activité** de son entreprise (domaine; nationalité, taille, type, état de l'environnement) **sur les profils**. Enfin, elle essaiera d'établir si **certains profils de gestion du temps sont plus performants que**

d'autres, dans tel environnement en analysant les éventuels liens de corrélation entre tel style et les performances des entreprises (performance financière, stratégique, organisationnelle).

Bibliographie

- Amason A., Hochwarter W., Thompson K. & Harrison A., "Conflict: an important dimension in successful management team", *Organizational Dynamics*, pp. 20-33, Aut. 1995
- Barabel, M. "Un style de décision à la française", *Revue Française de gestion*, pp. 159-170, novembre-décembre 1996
- Bergadaà, M. & Vidaillet, B. "La décision telle que la voient les décideurs", *Revue Française de gestion*, pp. 152-158, novembre-décembre 1996
- Burns, T. "Management in action", *Operational Research quarterly*, Vol 8 n°2, pp. 45-60, Juin 1957
- Carlson, S. "Executive behavior", *Strombergs*, Stockholm, 1951.
- Daft, R.L., Sormunen, J. & Park, D., "Chief executive, scanning environmental characteristics & company performance: an empirical study", *Strategic Management Journal*, volume 9, pp.123-139, 1988
- Delpuech, J.L & Lauvergeon A., "Un dirigeant, ça fait quoi au juste ?", *Harvard L'Expansion*, pp.64-80, Automne 1986
- Dubin, R & Spray, S.L. "Executive behavior and interaction", *Industrial Relations*, vol 3, n°2, pp. 99-108, février 1967
- Harrison E.F., "Some factors involved in determining strategic decision success", *Journal of General Management*, volume 17, n°3, p. 72-87, Printemps 1992.
- Harrison E.F. et M.A. Pelletier, "A paradigm for strategic decision success", *Management Decision*, volume 33, n°7, p. 53-59, 1995.
- Hart, S.L., & Quinn, R.E., "Roles executives play: CEOs, behavioral complexity and firm performance", *Human Relations*, volume 4, pp.277-299, 1993.
- Horne, J.H. & Lupton, T. "the work activities of "middle" managers- an exploratory study", *The journal of management studies*, vol 2 n°2, pp. 14-33, février 1965
- Jauch L.R., "An inventory of selected academic research on strategic management", *Advances in strategic Management*, Jai Press INC, volume 2, pp.141-175, 1983
- Kosgaard, M.A., Schweuger, D.M., & Sapienza H.J., " Building commitment, attachment, and trust in strates Decision-making team", *Academy of management journal*, vol 38. pp.38-56, 1996.
- Kotter, J.P. " Ce que font vraiment les directeurs efficaces", *Harvard-L'Expansion*, pp. 53-64, Printemps 1983.
- Laroche H., "Formulation des problèmes stratégiques. Agenda stratégique et identité stratégique de l'organisation". Thèse de Doctorat. Hec. Joy en Josas. 1991
- Mintzberg H., " The nature of managerial work", Harper & Row, New York, 1973
- Mintzberg, H. "Une journée avec un dirigeant", *Revue Française de gestion*, pp. 106-114, novembre-décembre 1996.
- Munford, H. " what manager really do?", *MKG intelligence & planning*, vol 7, 1989

- Prahalad C.K., et Bettis R.A., " The dominant logic: a new linkage between diversity and performance", *Strategic management journal*, vol 7 n°6, Novembre-décembre 1986.
- Priem R.L., D.A. Harrison et Muir N.K., "Structured conflict and consensus outcomes in group decision making", *Journal of management*, volume 21,n°4, pp. 691-710, 1995.
- Rodrigues S.B., et Hickson D.J., " Success in decision making:different organizations, differing reasons for success", *Journal of management studies*, vol 32, , pp. 655-678, 5 Septembre 1995
- Romelaer P., "Rôles des dirigeants et structures des entreprises", *Revue Française de Gestion*, pp.65-75, novembre-décembre 1996
- Russel, C.J., "Selecting top corporate leaders: an exemple of bibliographical information", *Journal of Management*, volume 16 n°1, pp. 73-86, 1990.
- Stewart R., "Managers and their jobs",Macmillan, Londre, 1967.
- Simon H. , "Administrative behavior", The Free Press, N.Y, 1947.
- Thomas, J.B., Clark, S.M. & Gioia, D.A., " Strategic sensemaking and organizational performance: an agency theory perspective",*Academy of management journal*, volume 36 n°2, pp. 239-270, 1993,
- Wrapp, H.E., "Good Managers don't make policy decisions", *Harvard Business Review*, pp. 91-102, Juillet-Août 1984.