

La dynamique du portefeuille de préoccupations décisionnelles du dirigeant : le reflet de la gestion au quotidien des priorités du dirigeant
--

DRUCKER-GODARD Carole
Maître de conférences – Université Paris X Nanterre
Centre de Recherche CEROS

Résumé

L'objectif de cette recherche est de comprendre la gestion des priorités du dirigeant au quotidien à travers l'étude de la dynamique de son portefeuille de préoccupations décisionnelles

Dans un premier temps, nous mettons en évidence la nécessité de comprendre la dynamique de l'agenda décisionnel du dirigeant (évolutions et mouvements des préoccupations les unes en fonction des autres, dans un ordre d'importance hiérarchique) pour définir ses priorités quotidiennes, dynamique pourtant peu abordée dans la littérature.

La recherche utilise une méthodologie qualitative dans une démarche exploratoire. Elle repose sur une étude empirique auprès de dix dirigeants (assimilées à des PMO), observés dans divers types d'organisations sur une période d'un mois.

Chaque agenda décisionnel est observé et qualifié, puis sa dynamique est analysée et explicitée.

Les résultats de la recherche mettent en évidence quatre schémas types de gestion des priorités, suivant une gestion autonome (gestion dynamique "spontanée" ou gestion programmée) ou dépendante (gestion dynamique "proactive" ou "réactive") de l'agenda décisionnel.

Mots-clés :

agenda décisionnel, dirigeant, gestion des priorités, processus de décision.

Introduction

Les problèmes qui façonnent l'environnement du dirigeant sont, pour partie seulement, diagnostiqués, formulés, pris en compte puis parfois résolus par le dirigeant lui-même. Parmi les problèmes et questions sélectionnés, le dirigeant va donc définir des priorités. C'est à la façon dont il va procéder dans cette gestion des priorités que nous nous intéressons dans cette recherche, c'est-à-dire la façon dont il sélectionne ses priorités puis la manière dont il les fait évoluer.

Il existe, en effet, des raisons à la fois théoriques et managériales de nous intéresser à la façon dont le dirigeant va choisir les problèmes qu'il va traiter en priorité.

La gestion des priorités par le dirigeant est cruciale dans la mesure où son temps est compté. Mintzberg (1973) montre d'ailleurs que "les dirigeants doivent dégager du temps pour s'occuper des choses qu'ils estiment importantes, en les transformant en obligations". En outre, le dirigeant décide et agit dans une dynamique environnementale particulièrement complexe. Cette complexité croissante de l'environnement des entreprises fait de la compréhension du contexte stratégique et peut-être aussi de l'ordonnancement des problèmes et questions sélectionnés par le dirigeant, un facteur de réussite. Par ailleurs, l'activité du dirigeant est le reflet de ce qui se passe dans l'organisation. En conséquence, sa gestion des priorités conditionne certainement la performance de l'organisation.

Quels sont précisément ces problèmes, situations ou questions, sélectionnés par le dirigeant, sachant qu'il ne peut, compte tenu de capacités cognitives limitées et d'un emploi du temps surchargé, traiter toute la variété des problèmes qui affectent son organisation ? Comment définit-il ses priorités quotidiennes et comment les gère-t-il au quotidien ?

Cette communication présente une partie des résultats issus d'un travail doctoral. Par conséquent, elle est centrée sur l'analyse d'une étude empirique reposant sur dix cas (principalement des dirigeants de PME), et non sur une présentation de l'ensemble des travaux théoriques sur lesquels se fonde la recherche.

Ainsi, après avoir présenté le contexte et la problématique de l'étude, nous n'aborderons qu'un sous-champs de littérature. Dans le champs de recherche relatif à l'agenda décisionnel, nous n'exposerons que la littérature abordant la formation de l'agenda décisionnel et plus particulièrement les travaux qui ont tenté d'exposer la dynamique de l'agenda.

Nous expliciterons ensuite la méthodologie de recherche qui nous a permis d'observer les préoccupations décisionnelles quotidiennes du dirigeant, dont les priorités.

Nous montrerons comment se caractérise l'agenda décisionnel des dirigeants observés et la manière dont chaque dirigeant sélectionne ses priorités.

Nous aboutissons ainsi à la mise en évidence de quatre schémas types de gestion des priorités par le dirigeant.

CONTEXTE ET PROBLEMATIQUE DE LA RECHERCHE

L'objet de notre recherche est de comprendre comment les dirigeants gèrent au quotidien leurs priorités.

Du fait de sa position hiérarchique, le dirigeant est confronté chaque jour à une multitude de problèmes, de situations, d'informations et même d'acteurs. Il identifie, puis formule des problèmes, mais ne peut prendre en compte la totalité des questions qui façonnent son environnement. C'est pourquoi le dirigeant sélectionne, chaque jour, dans cet environnement, un nombre limité de questions qu'il classe et formalise dans son agenda décisionnel.

Nous proposons de considérer l'agenda décisionnel du dirigeant comme son portefeuille de préoccupations décisionnelles. Les préoccupations décisionnelles sont les préoccupations pour lesquelles le dirigeant décide d'allouer des ressources (temps, argent, réflexion, attention, hommes ...), qu'il juge importantes, et qui sont potentiellement liées à une décision.

Nous entendons par dynamique de l'agenda décisionnel, les évolutions et mouvements des préoccupations décisionnelles les unes en fonction des autres, dans un ordre d'importance hiérarchique. Au sein de ce portefeuille, nous considérons que la préoccupation décisionnelle considérée comme la plus importante par le dirigeant est sa priorité¹.

A partir du moment où un problème s'inscrit sur l'agenda décisionnel du dirigeant, il est « préoccupation décisionnelle ». A l'intérieur du portefeuille de préoccupations décisionnelles, le dirigeant crée des ordres de préférence. Les préoccupations évoluent, elles bougent les unes en fonction des autres, modifiant l'ordre d'importance hiérarchique établi chaque jour par le dirigeant. L'étude de cette dynamique est un moyen de faire apparaître à la fois les préoccupations d'un dirigeant, mais aussi ses priorités (Quelles sont-elles ? Comment se caractérisent-elles ? Comment naissent-elles ? Et comment évoluent-elles ?) ainsi que la manière dont il les gère.

Il est intéressant d'analyser ce que le dirigeant sélectionne pour faire partie de son agenda décisionnel, puis ce qu'il privilégie dans son portefeuille de préoccupations décisionnelles ou

au contraire ce à quoi il attache moins d'importance, et cela en vue de savoir si ses priorités au quotidien lui permettent de réaliser ses objectifs à plus long terme, en termes de direction de l'entreprise ou de réalisation personnelle, par exemple. Noël (1989 : 33) a notamment montré à quel point l'ensemble des préoccupations du dirigeant influençaient l'activité du dirigeant ; il parle même de stratégie intentionnelle liée aux préoccupations.

L'objectif de cette recherche consiste en conséquence à examiner la gestion des priorités du dirigeant au quotidien grâce à l'étude de la dynamique de son portefeuille de préoccupations décisionnelles.

Nous tentons donc dans cette recherche de comprendre la dynamique du portefeuille de préoccupations décisionnelles du dirigeant jour après jour, cette dynamique mettant en lumière et pouvant expliquer, en partie, la gestion des priorités du dirigeant au quotidien. Pour cela, nous nous intéressons à la vision qu'ont les dirigeants de leur portefeuille de préoccupations décisionnelles. Les dirigeants observés sont tous au niveau le plus haut dans la hiérarchie et travaillent dans des PME.

ETAT DE L'ART

Ce sont les analystes politiques qui ont les premiers employé le concept d'agenda, avec la notion d'agenda politique (Padioleau, 1982 ; Kingdon, 1984).

De nombreuses études ont ensuite transposé cette notion dans le champ du management stratégique, parlant le plus souvent d'agenda stratégique, puis d'agenda décisionnel (Stewart, 1967 ; Mintzberg, 1973, 1995 ; Hannaway, 1989 ; Kotter, 1982, 1999 ; Dutton, 1988 ; Laroche, 1991 ; Vidaillet, 1997).

Le terme d'agenda décisionnel a été introduit pour la première fois par Dutton (1988) : *"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"*.

Nous rappelons que nous entendons par agenda décisionnel, le portefeuille de préoccupations décisionnelles du dirigeant, c'est-à-dire les préoccupations pour lesquelles le dirigeant décide d'allouer des ressources, qu'il juge importantes et qui sont potentiellement liées à une décision, bien que ne l'impliquant pas forcément.

L'agenda décisionnel ainsi défini, nous tentons maintenant de relater la littérature relative, d'une part, à la formation de cet agenda, et d'autre part, à sa dynamique.

La formation et la dynamique de l'agenda décisionnel

Comment les préoccupations décisionnelles sont-elles sélectionnées avant de vivre sur l'agenda décisionnel du dirigeant ? En d'autres termes, quelles sont les structures d'accès et de participation des préoccupations décisionnelles sur l'agenda décisionnel du dirigeant ?

Les différentes approches de la littérature ont mis en avant divers modes de sélection des problèmes stratégiques et nous renseignent sur les conditions d'inscription d'une préoccupation décisionnelle sur l'agenda décisionnel.

L'agenda décisionnel se forme et se déforme chaque jour. En effet, les préoccupations décisionnelles vivent sur l'agenda, elles en sortent définitivement ou provisoirement, parfois réapparaissent, augmentent ou diminuent dans un ordre d'importance hiérarchique établi par le dirigeant. Ainsi, l'agenda décisionnel reflète une dynamique, à notre connaissance, peu mise en avant dans les travaux existants.

1. L'accès des préoccupations décisionnelles à l'agenda décisionnel du dirigeant

L'étude de la formation de l'agenda décisionnel du dirigeant permet de rendre compte des processus de sélection des préoccupations décisionnelles, mettant en avant un processus politique et cognitif, mais aussi l'importance des caractéristiques mêmes de la préoccupation dans le processus de sélection.

a) Le processus de sélection des préoccupations décisionnelles : un processus politique et cognitif

Sans revenir longuement dessus, nous pouvons rappeler que certains chercheurs (Padioleau, 1982 ; Kingdon, 1984) ont mis en avant le processus politique au sein de la sélection des problèmes avec la notion d'"entrepreneur politique". Ces acteurs qui peuvent être internes ou externes à l'organisation sont partie prenante dans la sélection des préoccupations décisionnelles qui composent l'agenda décisionnel du dirigeant. Bien évidemment, la sélection et l'inscription d'une préoccupation sur l'agenda décisionnel dépendent du degré auquel il est soutenu par l'"entrepreneur politique", de l'implication de ce dernier et de sa puissance, liée à sa position stratégique (Dutton, 1988).

Le courant cognitif s'attache à comprendre comment la complexité est "mise en forme de problèmes" (Daft et Weick, 1984 ; Kiesler et Sproull, 1982) mais ne distingue pas sélection et interprétation de l'information. Ce processus quasi instantané est déjà un processus de sélection des problèmes dans la mesure où il est orienté en fonction d'événements pressentis comme importants. La sélection d'informations par le dirigeant se fait parmi un ensemble

d'informations si vaste, qu'il effectue déjà un choix dans ses priorités. La manière dont le dirigeant reçoit, cherche et utilise l'information ne peut être dissociée de son mode de compréhension de l'environnement dans lequel il travaille (Isenberg, 1986).

Prolongeant ces recherches, Vidaillet (1997), introduit le terme de "noyau central". Ce noyau central est constitué des variables les plus importantes pour le dirigeant, qu'il conserve constamment en mémoire et entre lesquelles il organise un réseau de relations de causalité. Il peut être interprété comme un guide servant au dirigeant à interpréter puis construire (ou sélectionner) les objets de décision, qui seront ensuite intégrés à l'agenda décisionnel.

Dans les processus de décision, la "rationalité limitée" (Cyert et March, 1963 ; Simon, 1983 ; March et Simon, 1991) a introduit l'idée de l'existence éventuelle de limites cognitives chez le dirigeant. Les préoccupations décisionnelles routinières pourraient masquer ou retarder des préoccupations décisionnelles stratégiques, ou tout simplement les faire disparaître en donnant le sentiment qu'elles ont été prises en charge ou traitées.

Il a également été montré que, confronté à des environnements changeants, le dirigeant avait une forte probabilité de faire des erreurs (Kiesler et Sproull, 1982). Le risque principal est de ne pas remarquer un signal ou d'interpréter à tort une information comme non problématique. Le dirigeant peut aussi définir une situation comme problématique, sans véritable raison, "en interprétant les causes d'un stimulus de problème correctement identifié, ce qui peut potentiellement conduire à une action stérile ou dommageable. Egalement, parmi de multiples stimuli de problèmes, les managers peuvent conserver en mémoire de fausses relations entre les stimuli, et tirer des leçons de ces relations" (Kiesler et Sproull, 1982 : 551).

b) L'inscription des préoccupations décisionnelles sur l'agenda décisionnel en rapport avec leurs caractéristiques

La recherche sur l'agenda en management stratégique a permis une mise en relation entre les caractéristiques des problèmes et leur inscription sur l'agenda décisionnel (Dutton, 1987, 1988 ; Dutton et Duncan, 1987 ; Dutton et Jackson, 1987, Dutton et al., 1989). Ces travaux ont aussi nettement mis l'accent sur la perception des problèmes par le dirigeant, préalable à leur sélection. Plus un problème est perçu faisable (le dirigeant connaît la solution et cette solution est disponible), urgent (pression temporelle perçue), familier (le problème est analogue à un précédent problème), plus il a de chance d'être sélectionné par le dirigeant. A contrario, les problèmes avec un fort degré d'abstraction et de complexité perçue ont peu de chance d'être sélectionnés par le dirigeant. Ces chercheurs ont également insisté sur les dimensions du

problème. Par exemple, plus le problème est de grande ampleur, plus ses chances d'accès à l'agenda décisionnel sont grandes (Dutton, 1988). L'engagement des dirigeants dans la question explique également la sélection de cette question en particulier (Dutton et al., 1989). Dutton (1988) nous renseigne davantage sur les conditions d'inscription d'une question sur l'agenda stratégique. Selon lui, l'inscription 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 acteursⁱⁱ 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).

Ces jeux d'influence ou ces interactions entre acteurs ainsi que les diverses dimensions perçues par le dirigeant et mises en évidence par ces auteurs nous paraissent intéressantes à prendre en compte dans l'explication de la dynamique de l'agenda décisionnel. Cependant, les travaux de Dutton (1988) ne relatent que l'agenda collectif, avec des questions exclusivement collectives, et insistent davantage sur la formation de l'agenda décisionnel que sur sa dynamique.

Dans une perspective plus culturelle, l'identité intervient comme élément de perception des problèmes et comme générateur des processus routiniers d'accès à l'agenda (Dutton et al., 1990 ; Dutton et Duncan, 1987). Explicitant les liens entre l'identité organisationnelle et la nature des problèmes pris en compte dans l'agenda organisationnel, Laroche (1991) montre que seuls les problèmes menaçant l'identité de l'organisation sont sélectionnés par le dirigeant.

La formation de l'agenda décisionnel faisant davantage l'objet de recherches que la dynamique de l'agenda, nous tentons maintenant d'exposer les apports des travaux dans ce dernier domaine de recherche.

2. La dynamique de l'agenda décisionnel : l'interdépendance des préoccupations décisionnelles et leur vie sur l'agenda décisionnel

L'observation de la dynamique de l'agenda décisionnel permet de mettre en évidence les évolutions des préoccupations décisionnelles les unes par rapport aux autres. La dynamique se

manifeste notamment par des interdépendances entre préoccupations décisionnelles, et par les dimensions de l'agenda, les préoccupations pouvant évoluer d'une dimension à l'autre.

a) L'interdépendance entre les préoccupations sélectionnées sur l'agenda décisionnel

De nombreuses recherches ont montré que les problèmes sélectionnés sont intégrés dans l'agenda par des liens entre eux (Diffenbach, 1982 ; Kotter, 1982 ; Isenberg, 1984 ; Dutton, 1988 ; Laroche, 1991 ; Vidaillet, 1997). L'interdépendance observée entre les problèmes est interprétée dans la littérature comme une recherche systématique de synergie par le dirigeant. Lorsqu'il étudie la performance des managers, Kotter (1982) met en évidence leur concentration sur des problèmes liés les uns aux autres, afin de réaliser des gains plus élevés. En effet, le traitement d'un problème est susceptible d'engendrer des répercussions positives sur ceux qui lui sont reliés et donc de décupler ses effets.

Isenberg (1984) estime que l'interdépendance entre problèmes provient du mode de raisonnement des dirigeants. Il l'attribue en effet à "une utilisation opportuniste de l'information", dont ils se servent pour plusieurs problèmes, ainsi qu'à une volonté de profiter des effets des actions engagées pour d'autres actions, dans un contexte de ressources limitées.

Dutton et al. (1990) se sont spécifiquement intéressés à l'effet de l'interdépendance des problèmes sur les ressources que leur accorde le dirigeant. L'apport de ces travaux est de montrer que les liens entre un problème et d'autres problèmes prédisent l'allocation de budget attribué à ce problème tout comme l'importance qu'il est susceptible de prendre dans l'agenda décisionnel du dirigeant.

Vidaillet (1997), dont l'étude a confirmé l'interdépendance entre "objets de décision", fait l'hypothèse qu'en construisant des problèmes interdépendants plutôt que distincts, le dirigeant se constitue "un territoire ayant une identité forte au sein de l'organisation". L'interdépendance entre problèmes serait ainsi le moyen de créer et rendre visible pour les autres membres de l'organisation ce territoire de responsabilité. A l'inverse, le fait d'isoler un problème dans l'agenda serait un moyen de diminuer la visibilité et l'importance de ce territoire.

Quels que soient l'objet et la manière dont l'interdépendance entre préoccupations est étudiée, elle prouve que les préoccupations sélectionnées dans l'agenda décisionnel vivent et évoluent, dans le temps, les unes en fonction des autres. Il paraît donc tout à fait indispensable de prendre en compte l'ensemble de ces préoccupations pour étudier les priorités des dirigeants.

La vie de chaque préoccupation décisionnelle, étudiée individuellement, peut s'observer à travers certaines dimensions mises en évidence par Laroche (1991).

b) La vie des préoccupations sur l'agenda décisionnel : émergence de dimensions de l'agenda

Les contributions empiriques et théoriques sur la vie des préoccupations décisionnelles sélectionnées sont très rares, voire inexistantes lorsqu'il s'agit d'un agenda individuel comme cadre d'étude.

Il faut se pencher sur les travaux relatifs aux dimensions de l'agenda décisionnel pour avoir des éléments de réponse sur la dynamique des problèmes contenus dans l'agenda.

Les dimensions de l'agenda décisionnel ont été identifiées dans le cadre d'un agenda organisationnel (Laroche, 1991), ce qui explique qu'elles sont définies par rapport à la nature que leur attribue l'organisation, par rapport au traitement qu'en fait l'organisation et à la manière selon laquelle toute l'organisation s'en saisit, s'en occupe.

Les quatre dimensions identifiées vont par paires et évoluent sur un continuum.

La première dimension oppose "opérationnel" et "stratégique". L'organisation attribue aux problèmes un poids relatif à l'importance des enjeux, et le niveau hiérarchique impliqué est le critère principal pour distinguer les dimensions stratégique et opérationnelle.

La seconde dimension a déjà été mentionnée en Sciences Politiques par Padioleau (1982). On distingue l'agenda "routinier" - problèmes répétitifs, ordinaires, habituels - et l'agenda "contingent" - exceptions, anomalies, événements -.

Ces deux premières dimensions sont les plus évidentes et les plus faciles à repérer.

Une troisième dimension oppose l'agenda actif et l'agenda passif. L'agenda actif contient des problèmes très présents à l'attention, au "premier plan". A côté de ces problèmes, certains vont aussi voir leur traitement ralenti ou suspendu par l'organisation, sans pour autant qu'ils soient oubliés ; ce sont les problèmes passifs. Il s'agit, par exemple, des préoccupations décisionnelles que nous verrons sortir de l'agenda décisionnel de manière provisoire.

Une dernière dimension de l'agenda se fonde sur le degré de reconnaissance des problèmes. Les définitions déjà vues de l'agenda insistent souvent sur le caractère "public", reconnu des problèmes, ce qui semble logique pour l'étude d'un agenda organisationnel. Mais qu'en est-il pour un agenda décisionnel individuel ? Derrière l'agenda reconnu ou manifeste, on observe un agenda latent qui ne semble d'ailleurs pas signifier grand chose dans le cadre d'un agenda collectif. Sur l'agenda manifeste, il existe un consensus large sur l'existence des problèmes, chacun sait qu'on parle de tel problème, alors que l'agenda latent peut être vu comme un ensemble de problèmes encore en formation sans que leur existence soit l'objet d'un consensus. Dans l'agenda organisationnel et collectif, le problème latent n'est pas saisi par

l'organisation, ce qui ne signifie pas qu'il ne le sera pas au niveau du dirigeant uniquement, ce que nous cherchons, notamment, à observer.

Ces deux dernières dimensions, issues des travaux de Laroche (1991), sont plus difficilement repérables mais nous pensons qu'elles respectent mieux la complexité de la vie des préoccupations décisionnelles sur l'agenda décisionnel du dirigeant.

En résumé, les travaux existants ne semblent pas développer l'aspect dynamique de l'agenda décisionnel. Nous n'avons que très peu d'informations sur la manière dont les préoccupations décisionnelles bougent les unes en fonction des autres. Nous retenons cependant que la dynamique de l'agenda peut s'exprimer à travers une interdépendance entre préoccupations décisionnelles. Cependant, l'interdépendance entre préoccupations n'est pas suffisante pour comprendre la dynamique du portefeuille de préoccupations décisionnelles dans la mesure où elle ne fait aucunement référence à la hiérarchisation des préoccupations. Néanmoins, l'interdépendance implique nécessairement la prise en compte du portefeuille de préoccupations décisionnelles, dans sa globalité, pour l'étude spécifique des priorités du dirigeant.

En dépit de refléter la dynamique du portefeuille de préoccupations décisionnelles dans son ensemble, les dimensions de l'agenda (Laroche, 1991) peuvent, elles, exprimer la dynamique des préoccupations prises individuellement. En effet, chaque préoccupation décisionnelle peut être observée dans ses mouvements, indépendamment des autres préoccupations.

En revanche, nous ne notons aucun apport, dans ces travaux, sur les priorités quotidiennes du dirigeant, ni même sur les priorités en général, encore moins sur l'évolution et la gestion de ces priorités par le dirigeant

Selon cette logique, et pour répondre à nos questions de recherche, nous choisissons d'étudier simultanément le portefeuille de préoccupations décisionnelles, sa dynamique, le dirigeant en tant qu'individu, son quotidien, et le type d'organisation dans lequel il vit et travaille (PME).

Cet objectif impose de mettre en place une méthodologie de recherche rigoureuse, exposée ci-après.

DEMARCHE ET METHODOLOGIE DE RECHERCHE

La reconstitution de l'évolution du portefeuille de préoccupations décisionnelles, par la vision du dirigeant, et la prise en compte du contexte impliquent l'observation de l'évolution du quotidien du dirigeant dans le temps.

Pour répondre à cet objectif, notre étude est logiquement une étude processuelle, basée sur une approche qualitative.

1. Une étude processuelle

Notre recherche s'attache à retracer un processus : la compréhension du mécanisme de gestion des priorités du dirigeant passe en effet par la dynamique des préoccupations décisionnelles du dirigeant dans son agenda décisionnel, agenda dans lequel la dimension temporelle est bien entendu prise en compte. La recherche sur le processus décrit et analyse comment une variable (la préoccupation décisionnelle du dirigeant) évolue dans le temps (Van de Ven, 1992).

Il s'agit donc, d'une part, de reconstituer l'évolution du portefeuille de préoccupations décisionnelles du dirigeant : la naissance, la vie et la mort des préoccupations décisionnelles sur l'agenda décisionnel, et d'autre part, de retracer la hiérarchie des préoccupations décisionnelles dans le portefeuille pour faire apparaître les priorités.

Il faut également aller plus loin en tentant de repérer des régularités dans le temps, et des éléments explicatifs en montrant notamment comment une préoccupation évolue en fonction de l'évolution des autres préoccupations.

Notre démarche est donc de manière logique une démarche processuelle basée sur la construction de cas, où chaque cas permet un suivi du portefeuille de préoccupations décisionnelles du dirigeant. Notre travail empirique doit ainsi répondre à certains impératifs :

- intégrer les contraintes contextuelles du dirigeant dans la recherche, en replaçant et en étudiant le portefeuille de préoccupations décisionnelles dans son contexte,
- avoir accès, chaque jour, à l'ensemble des préoccupations décisionnelles du dirigeant.

Nous avons à cet effet mis en place un dispositif sous forme de "questionnaire" ou "fiche synthétique" remplie chaque soir par le dirigeant, relatant chacune de ses préoccupations décisionnelles de la journée. Nous considérons que la préoccupation décisionnelle notée n°1 par le dirigeant (dans l'ordre d'importance hiérarchique) est sa priorité. Le portefeuille de préoccupations décisionnelles du dirigeant diffère chaque jour ; il est donc nécessaire d'en saisir le contenu quotidiennement. La photo de l'agenda décisionnel à un moment *t* de la semaine ou du mois ne pourrait relater ces variations et ne présenterait que les deux ou trois grandes priorités du dirigeant, mais en aucun cas l'intégralité de son agenda décisionnel, notamment à cause de biais évidents de mémoire,

- saisir des évolutions dans l'agenda : les mouvements des préoccupations décisionnelles au jour le jour.

Il serait en effet illusoire d'étudier les évolutions des préoccupations décisionnelles les unes par rapport aux autres si nous n'en connaissions l'intitulé que de temps en temps. Les entrées, sorties provisoires ou définitives, augmentations ou diminutions de ces préoccupations décisionnelles dans l'ordre d'importance hiérarchique sont mises en évidence grâce à ces mêmes "fiches synthétiques" de la journée. Nous pouvons alors retracer le cheminement de l'ensemble des préoccupations décisionnelles du dirigeant sur son agenda décisionnel.

Il convient également de nous interroger sur la délimitation du processus étudié par rapport à la notion de temps. Nous nous sommes arbitrairement fixés une période d'observation d'un mois. Cette période nous paraissait convenableⁱⁱⁱ par rapport à nos souhaits et nos contraintes : être en interaction avec le dirigeant chaque jour et saisir des évolutions dans l'agenda décisionnel.

Il faut noter que ce design empirique a forcément impliqué un type de préoccupation relaté par les dirigeants, voire même une sur-représentation des préoccupations de court terme. Si nous avions interrogé le dirigeant à plusieurs mois d'intervalle, il est évident que nous n'aurions pas recensé le même contenu d'agenda décisionnel. Toutefois, c'est notre choix de départ, nous cherchions à connaître les préoccupations quotidiennes du dirigeant, et pas seulement les grands thèmes stratégiques qui ressortent d'entretiens mensuels. Ce choix nous a notamment permis de voir si les préoccupations quotidiennes allaient dans le sens des objectifs à plus long terme du dirigeant.

2. Construction d'un échantillon théorique

Rappelons en premier lieu que nous avons fermement pris le parti de n'étudier que des dirigeants situés au niveau le plus haut de la hiérarchie dans leur organisation. Le second critère important de sélection est celui de la taille de l'entreprise (50 à 100 salariés).

La sélection des cas est très rigoureuse dans la méthodologie proposée par Glaser et Strauss (1967), fondée sur le principe de l'échantillonnage théorique, et dont les critères de choix conditionnent largement les relations théoriques qui seront établies (Lincoln et Guba, 1985).

La taille de ce type d'échantillon est généralement faible puisqu'il est nécessaire d'aboutir à une compréhension assez précise des spécificités de chaque cas, ce qui limite le nombre de cas potentiellement étudiés.

Notre recherche se base sur l'analyse de dix cas : huit dirigeants répartis par paires en fonction de types d'organisations. Ce choix repose sur la volonté de faire émerger un ou plusieurs schémas comparables dans différents types d'organisations, de taille très proche, de secteurs divers avec des dirigeants de personnalité différente (même si le niveau hiérarchique reste identique).

Pour répondre à la logique de "dispersion" (Glaser et Strauss, 1967), nous avons retenu quatre types d'organisations différentes : des entreprises (PME), des mairies, des associations et des paroisses.

Pour répondre à la logique de "réplicabilité" (Yin, 1990), il faut multiplier les quatre cas par deux, pour avoir deux cas proches ; ce qui correspond bien à huit cas.

Afin d'augmenter la validité externe de nos résultats, nous avons également décidé d'étudier deux cas extrêmes, ce qui constitue un échantillon de dix dirigeants.

3. Le recueil des données

Nous avons choisi de pratiquer une triangulation des méthodes de collecte des données en ayant recours à plusieurs sources de preuve : un entretien exploratoire semi-directif avec le dirigeant, préalablement à l'étude ; des questionnaires remplis tous les jours par le dirigeant ; des entretiens centrés toutes les semaines auprès de ce même dirigeant. Les questionnaires et les entretiens centrés constituent les deux sources de données les plus importantes de notre étude. D'autres sources de preuve plus accessoires et non systématiques nous ont été utiles : des entretiens ouverts, formels ou informels avec la secrétaire de direction, avec des collaborateurs du dirigeant ; des documents internes à l'organisation. Sans être non plus une source de preuve principale, notre présence sur le terrain (plusieurs heures par semaine, lors des entretiens) a parfois fourni des informations additionnelles intéressantes.

La présentation des sources de preuve principales décrite ci-après correspond au déroulement de collecte des données. L'entretien exploratoire précède les « fiches synthétiques » de la journée et les entretiens avec le dirigeant.

a) L'entretien exploratoire auprès du dirigeant

Etant donnée la difficulté du terrain, l'entretien préalable a eu une importance capitale. Ce premier entretien avait pour objectif de présenter mutuellement le chercheur et le dirigeant, d'instaurer une relation de confiance entre les deux acteurs, de présenter l'organisation et son univers stratégique, d'explicitier l'objet de la recherche et son intérêt pour le dirigeant.

Cet entretien était semi-directif, c'est-à-dire que les thèmes que nous avons préalablement définis étaient déclinés dans un guide structuré mais très court. La recherche était présentée comme une étude sur la gestion des priorités des dirigeants, permettant de prendre du recul par rapport à la multitude de stimuli auxquels ils sont sans cesse confrontés.

Nous avons demandé au dirigeant quelles étaient sa formation d'origine, ses différentes expériences professionnelles, ses différents niveaux de responsabilité, ses différentes fonctions, son expérience sur ce poste précisément, ainsi que son âge. Nous lui demandions de nous présenter l'organisation dans sa structure, son secteur d'activité et son univers stratégique, donc les pressions auxquelles il pouvait être confronté en interne comme en externe. Nous expliquions alors au dirigeant la démarche à suivre pendant le mois de collaboration et insistions fortement sur sa rigueur : quand et comment remplir le questionnaire ? Certains concepts rencontrés dans le questionnaire étaient alors explicités, et en premier lieu la signification de la préoccupation décisionnelle.

b) Les questionnaires soumis chaque jour au dirigeant

Le questionnaire est une "fiche synthétique" des préoccupations décisionnelles de la journée. Il devait être facile et rapide à remplir par les dirigeants, et devait nous fournir les informations nécessaires pour connaître toutes les préoccupations décisionnelles du dirigeant jour par jour, leur ordre d'importance hiérarchique (pour suivre leur vie, ou leurs mouvements), faisant apparaître les priorités ainsi que la manière dont le dirigeant caractérise spontanément chacune de ces préoccupations décisionnelles^{iv}.

c) L'entretien centré

Notre guide d'entretien a été élaboré à partir des questionnaires. Les questionnaires étant collectés à la fin de la semaine, les entretiens avaient lieu dès le lundi, parfois le mardi, cela pour éviter les biais de mémoire. Les questions posées étaient relatives à la chronologie reconstituée à la fin de la semaine grâce aux questionnaires ; en ce sens, elles n'étaient donc pas toujours identiques. Elles émergeaient ainsi de l'analyse des questionnaires, analyse qui révélait les points à aborder durant chaque entretien et les éventuelles précisions à apporter par le dirigeant sur certaines variables concernant quelques préoccupations décisionnelles.

Certains thèmes annexes aux questionnaires ont été abordés à chaque entretien et pour chaque dirigeant.

Pour analyser les données ainsi recueillies, nous avons suivi une analyse de contenu rigoureuse, permettant de s'assurer de la pertinence et de la rigueur des résultats, ainsi que de la fiabilité de la recherche.

3. L'analyse des données

Nous caractérisons chaque préoccupation décisionnelle sur des caractéristiques issues des questionnaires et des entretiens. Nous avons en effet demandé au dirigeant si la préoccupation décisionnelle était de court, moyen ou long terme, si elle était urgente, assimilée à une menace, à une crise ou à une opportunité, si elle était contingente (caractère exceptionnel de la préoccupation) ou routinière. Nous lui avons demandé si elle lui était familière (il a déjà été confronté à un même problème), s'il prenait plaisir à y réfléchir, s'il la jugeait faisable (la solution est connue et disponible), si elle appartenait à son domaine de compétence (formation initiale et expérience professionnelle) et s'il s'était déjà fortement engagé dans cette préoccupation^v.

Nous qualifions ensuite chaque préoccupation décisionnelle en regardant sa dimension. Nous la qualifions ainsi d'*active* ou de *passive*, de *manifeste*, *latente* ou *cachée*, et de *imposée* (préoccupation née d'une contrainte) ou de *maîtrisée* (préoccupation née de la volonté du dirigeant).

Ces qualifications sont explicitées dans le tableau 1.

Tableau 1 : Les qualifications des préoccupations décisionnelles

Dimension de la PD^{vi}	Abréviation	Définition
active	PD ACT	PD inscrite de manière effective sur l'agenda décisionnel ; elle est au premier plan.
passive	PD PAS	PD qui n'apparaît pas dans les questionnaires car non inscrite sur l'agenda décisionnel ; elle est "suspendue", en attente.
manifeste	PD MAN	PD reconnue dans l'organisation. Elle fait l'objet d'un large consensus dans l'organisation ; quiconque sait que la PD est traitée par le dirigeant.
latente	PD LAT	Le dirigeant partage la PD avec un seul acteur dans l'organisation, ou un très petit groupe d'acteurs.
cachée	PD CACH	PD non dévoilée dans l'organisation.
imposée	PDI	PD née de contraintes internes ou externes.
maîtrisée	PDM	PD née des propres choix, volontés, intentions du dirigeant.

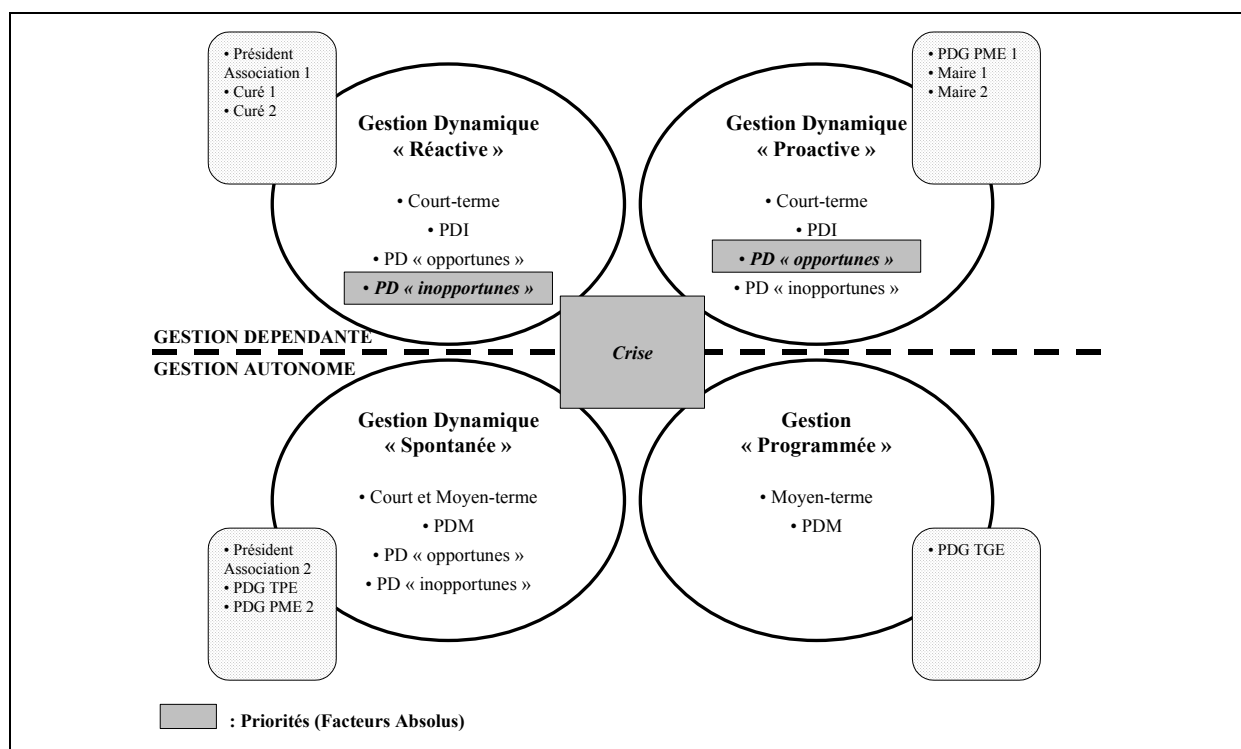
Nous rappelons que cette qualification résulte à la fois des questionnaires et des entretiens.

RESULTATS DE LA RECHERCHE : EMERGENCE DE SCHEMAS TYPES DE GESTION DES PRIORITES

Les analyses réalisées permettent l'émergence de quatre schémas types de gestion des priorités, à l'intérieur de deux grands mécanismes de gestion.

Après une première visualisation de ces schémas types à travers la figure1, nous explicitons et interprétons chacun de ces schémas.

Figure 1. Les schémas types de gestion des priorités du dirigeant



1. Une gestion des priorités de type "dépendante"

Nous appelons ce premier type de gestion des priorités gestion de type "dépendante" parce qu'elle fait référence à des dirigeants qui ont très peu de marge de manœuvre dans la gestion de leur agenda décisionnel. Il s'agit de gestion des priorités que nous qualifions de "proactive" dans la mesure où le dirigeant profite d'une situation et de "réactive" dans la mesure où le dirigeant réagit à une menace.

La gestion « dynamique proactive » des priorités

Au sein de ce premier schéma type de gestion des priorités, nous regroupons le Président Directeur Général de la PME 1 et les deux maires.

Ce schéma caractérise des dirigeants qui gèrent leurs priorités en fonction de réactions à des situations bénéfiques pour leur intérêt personnel, c'est pourquoi nous parlons de gestion proactive des priorités.

Nous sommes dans un cas où le dirigeant se laisse peu de marge de liberté dans la gestion de son portefeuille de préoccupations décisionnelles. Il inscrit chaque jour sur son agenda décisionnel des préoccupations de court terme et nées de contraintes. Il fait face au quotidien à de nombreuses préoccupations opérationnelles. Tout ceci contribue à une gestion de l'agenda dépendante des événements et des problèmes quotidiens, et sans cesse bouleversé. L'agenda décisionnel de ce type de dirigeant n'est jamais prévu la veille, il est en perpétuel mouvement, le dirigeant saisissant toute préoccupation qui lui permet d'en pousser une autre sur son agenda décisionnel ou au contraire qui la ralentit ; nous parlons de gestion dynamique des priorités.

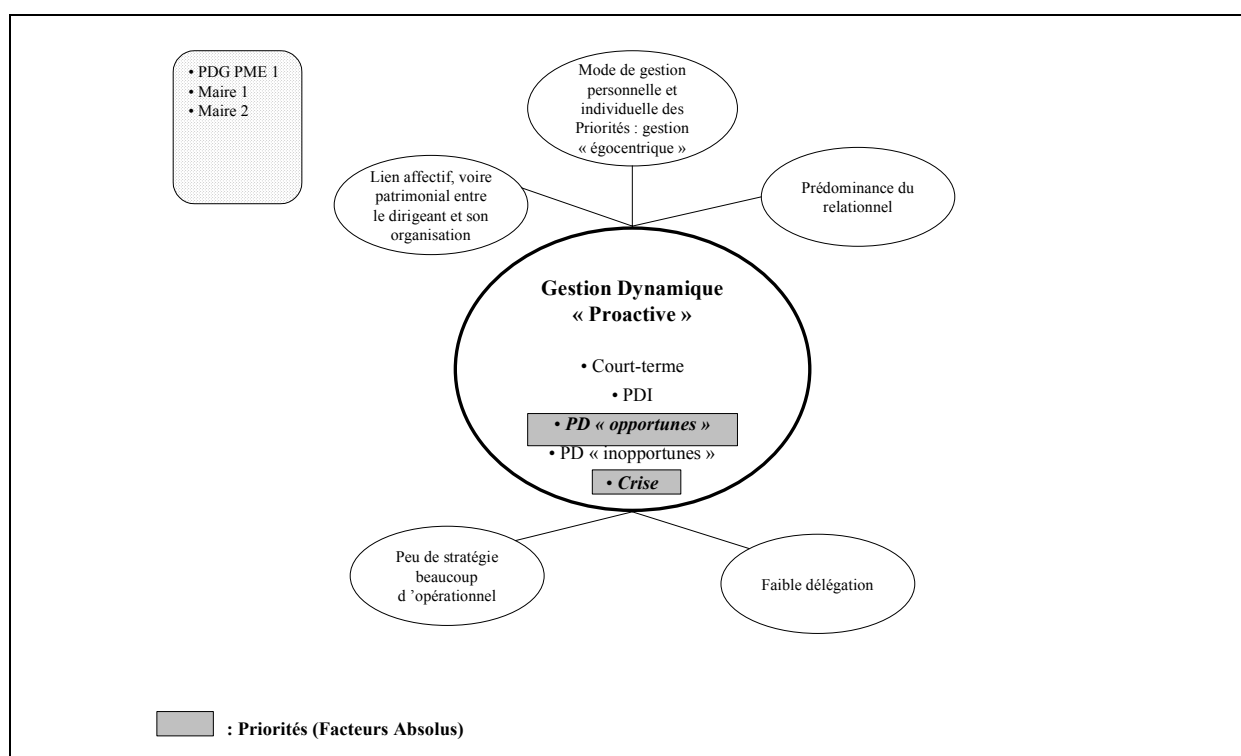
Ces dirigeants ont en commun leur logique de gestion, très individuelle et personnelle, puisque toutes les actions et décisions sont relatives à des objectifs personnels : le patrimoine familial, ou l'image personnelle du maire, notamment en vue des futures élections municipales. On parle même de gestion « égocentrique ».

Nous retrouvons également le même style de direction, où la structure de ces organisations rend la délégation peu aisée. Les PDG de PME ne disposent pas de comité de direction, ni d'unités opérationnelles, et les maires avouent que « déléguer à des élus ne se passe pas jamais comme déléguer à des salariés ». La plupart des élus sont bénévoles, ce qui ne facilite ni la délégation, ni l'autorité.

Le rôle de ces dirigeants est d'assurer la bonne marche et la bonne gestion de leur organisation, mais ils n'ont pas besoin pour cela de « faire de la stratégie ». Il n'y a pas dans leur agenda décisionnel quotidien de place pour des préoccupations relatives à la stratégie de l'organisation. En revanche, le relationnel s'inscrit aisément sur leur portefeuille de préoccupations décisionnelles, que ce soit le relationnel entre le directeur d'hôtel et ses clients ou le relationnel entre le maire et ses concitoyens.

La figure 2 synthétise ce premier schéma type et ses justifications.

Figure 2. Schéma type 1 : La gestion dynamique proactive des priorités



La gestion « dynamique réactive » des priorités

Ce deuxième schéma type concerne les deux curés et le Président d'Association 1.

Ces trois dirigeants présentent un profil d'agenda décisionnel identique composé de préoccupations décisionnelles de court terme et de préoccupations décisionnelles imposées, de préoccupations décisionnelles « opportunes » et « inopportunes ». Leur agenda décisionnel est marqué par une forte dynamique et ils ont la même gestion des priorités. Leurs priorités sont en effet des réactions à des menaces, c'est pourquoi nous qualifions leur gestion des priorités de gestion réactive.

Ce schéma type s'explique lorsque l'on compare les dirigeants, et notamment leur personnalité, leur style de décision et leur logique de gestion de l'organisation.

Nous sommes dans ce cas dans une gestion individuelle guidée par le respect de l'éthique. Les valeurs morales et sociales véhiculées par l'organisation en sont aussi les objectifs.

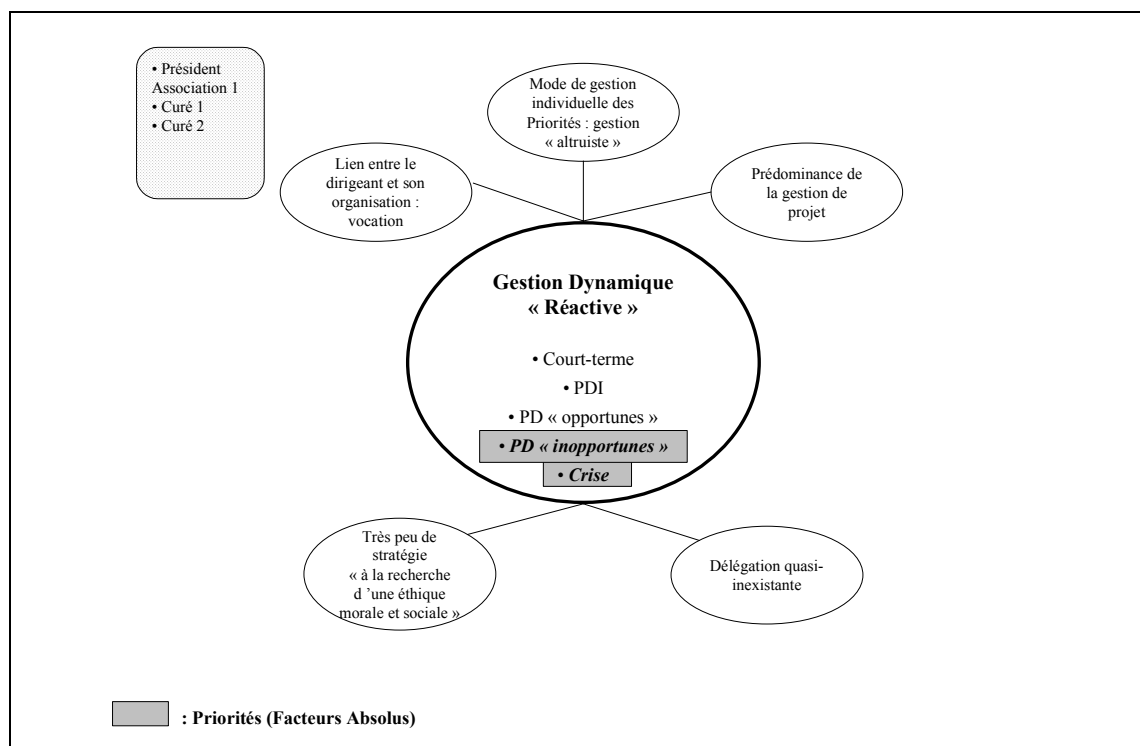
Le style de direction de ces dirigeants s'assimile à une délégation quasi-inexistante de par la structure de l'organisation. La personnalité de ces dirigeants est très proche car nous avons observé trois individus extrêmement moraux, humains, honnêtes et pieux. Tout ce qu'ils font va dans le sens d'actions sociales et/ou spirituelles pour les autres.

Ils savent profiter de préoccupations « opportunes », mais elles ne sont jamais leurs priorités ; ces dirigeants ne sont pas « opportunistes », voire « profiteurs », ils préfèrent réagir à toute menace en priorité, ce qui n'est finalement guère étonnant compte tenu de leurs profils.

Les curés et le Président d'Association 1 gèrent et dirigent une organisation mais les décisions et choix stratégiques ne font pas partie de leurs préoccupations décisionnelles quotidiennes. En revanche, l'organisation de projets et leur suivi (JMJ, Jubilé 2000, Mouvement des Cadres Chrétiens ... parrainage de jeunes ...) alimentent l'agenda décisionnel quotidien de ces dirigeants.

Nous résumons nos propos à travers la figure 3.

Figure 3. Schéma type 2 : La gestion dynamique réactive des priorités



2. Une gestion des priorités de type « autonome »

Nous identifions les cas où les dirigeants disposent d'une large marge de manœuvre dans la gestion de leur portefeuille de préoccupations décisionnelles. Parmi ceux-ci, nous distinguons deux schémas types de gestion des priorités, une gestion toujours dynamique qualifiée de « spontanée » et une gestion que nous qualifions de « programmée ».

La gestion " dynamique spontanée" des priorités

Ce schéma regroupe le Président Directeur Général de la PME 2, le Président Directeur Général de la très petite entreprise, et le Président de l'Association 2.

Ces trois dirigeants inscrivent majoritairement sur leur agenda décisionnel des préoccupations décisionnelles de court et moyen terme et des préoccupations décisionnelles maîtrisées. Leur agenda décisionnel contient aussi des préoccupations décisionnelles "opportunes" ou "inopportunes". Pourtant, à l'inverse des deux premiers schémas identifiés, ces deux dirigeants ne font pas de ce type de préoccupations décisionnelles leurs priorités. Nous parlons ainsi de gestion spontanée puisque les dirigeants gèrent spontanément les préoccupations "opportunes" et "inopportunes" au quotidien comme elles arrivent, sans en faire un facteur absolu qui ferait de la préoccupation une priorité.

Ils ne gèrent donc leur priorité qu'en fonction des crises financières (PDG PME 1 et PDG très petite entreprise), et politiques (Président de l'Association 2), et le cas échéant en fonction de facteurs récurrents propres à leur personnalité et leur histoire.

Nous sommes ici dans une logique de gestion plus "ambitieuse", avec un Président d'Association (presque assimilée à une grande entreprise), disposant d'un très fort pouvoir dans une organisation tournée vers l'international, et des PDG d'entreprise dont le vœu est de faire croître leur organisation (rachat de l'entreprise par un grand groupe pour l'un et création de start-up pour l'autre), avec un souci permanent d'autonomie et de pouvoir croissant.

La délégation dans ces trois organisations est forte. La structure de l'association favorise la délégation, avec des unités de direction puissantes, tandis que les dirigeants de la PME 2 et de la petite entreprise, de par leur personnalité, ont imposé une délégation maximum, notamment du quotidien et des problèmes de gestion courante.

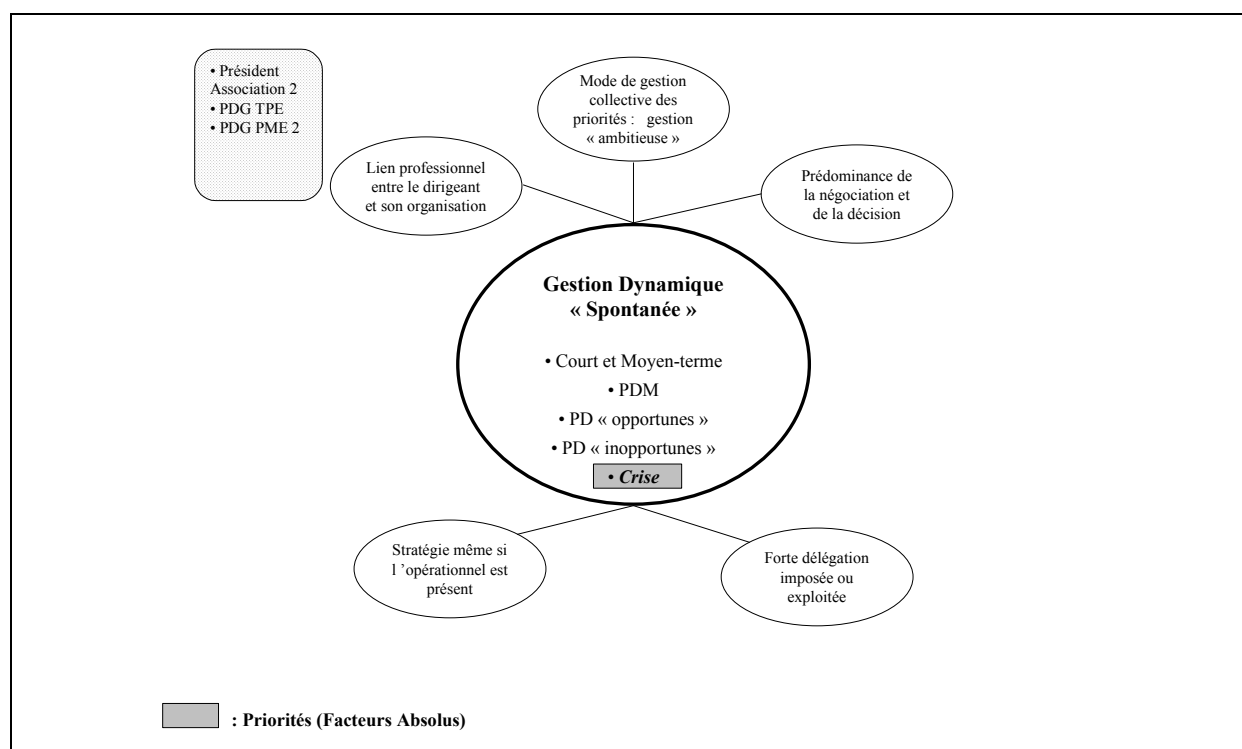
Les dirigeants qui se situent dans ce schéma type ne disposent pas au départ d'une marge de manœuvre plus importante que les dirigeants précédents, mais ils se créent cette marge, notamment en instituant une forte délégation.

Ces trois dirigeants ressemblent, dans leur personnalité et leur style de direction, au PDG de la très grande entreprise. Ce qui diffère dans la gestion de leurs priorités, ce

n'est que l'aspect dynamique ou programmé de l'agenda décisionnel. Le Président d'Association, comme les PDG de la PME 2 et de la petite entreprise avouent qu'ils aimeraient avoir un agenda programmé où tout est planifié longtemps à l'avance, mais, même si c'est leur vœu, cela est impossible parce qu'ils sont dans une petite structure. Ils sont sans cesse dans une dynamique caractérisée par des préoccupations décisionnelles "opportunes" et "inopportunes", même si elles ne sont pas leurs priorités, et ils sont aussi inévitablement confrontés aux contraintes du court terme qui se gèrent dans l'urgence. Ces dirigeants ont un mode de gestion collective dans la mesure où ils agissent avec et pour l'organisation dans sa globalité. Il n'y a plus ici de lien capitalistique ni même affectif avec l'organisation. Par ailleurs, ils se différencient des premiers schémas en introduisant des réflexions et des décisions stratégiques dans leur agenda décisionnel quotidien même si l'opérationnel reste inévitablement présent sur leur agenda décisionnel. Ils sont stratèges, et cela semble correspondre aussi à leur personnalité. Nous avons ici des dirigeants beaucoup plus distants de leurs collaborateurs et beaucoup plus autoritaires.

Ces propos sont synthétisés dans la figure 4.

Figure 4. Schéma type 3 : La gestion dynamique spontanée des priorités



La gestion "programmée" des priorités

Ce dernier schéma type ne concerne que le Président Directeur Général de la très grande entreprise. Celui-ci inscrit principalement sur son agenda décisionnel, au quotidien, des préoccupations de moyen terme et des préoccupations maîtrisées. Aucune préoccupation décisionnelle "opportune" ni "inopportune" n'est apparue sur son agenda décisionnel quotidien, ne reflétant ainsi aucune dynamique de ce type.

L'agenda décisionnel de ce dirigeant est marqué par une très grande programmation de son agenda décisionnel. Le portefeuille de préoccupations décisionnelles n'est pour ainsi dire jamais bouleversé, et s'il y a des imprévus, le temps de réaction du dirigeant n'est jamais immédiat. Nous notons cela dit que l'environnement interne et externe de cette organisation est particulièrement stable.

Les sujets qu'il traite sont stratégiques et demandent toujours des réflexions au moins à moyen terme.

Si une machine tombe en panne, dans la PME, cet incident remonte immédiatement au dirigeant et perturbe son agenda décisionnel. Dans le cas présent, le dirigeant n'est même pas informé de la panne, il est beaucoup moins happé par le court terme et les problèmes quotidiens. Cela est notamment dû à la très forte délégation rendue possible et naturelle par la structure même de l'entreprise. La panne est prise en compte et réglée par le chef de chantier ou le directeur technique suivant la gravité.

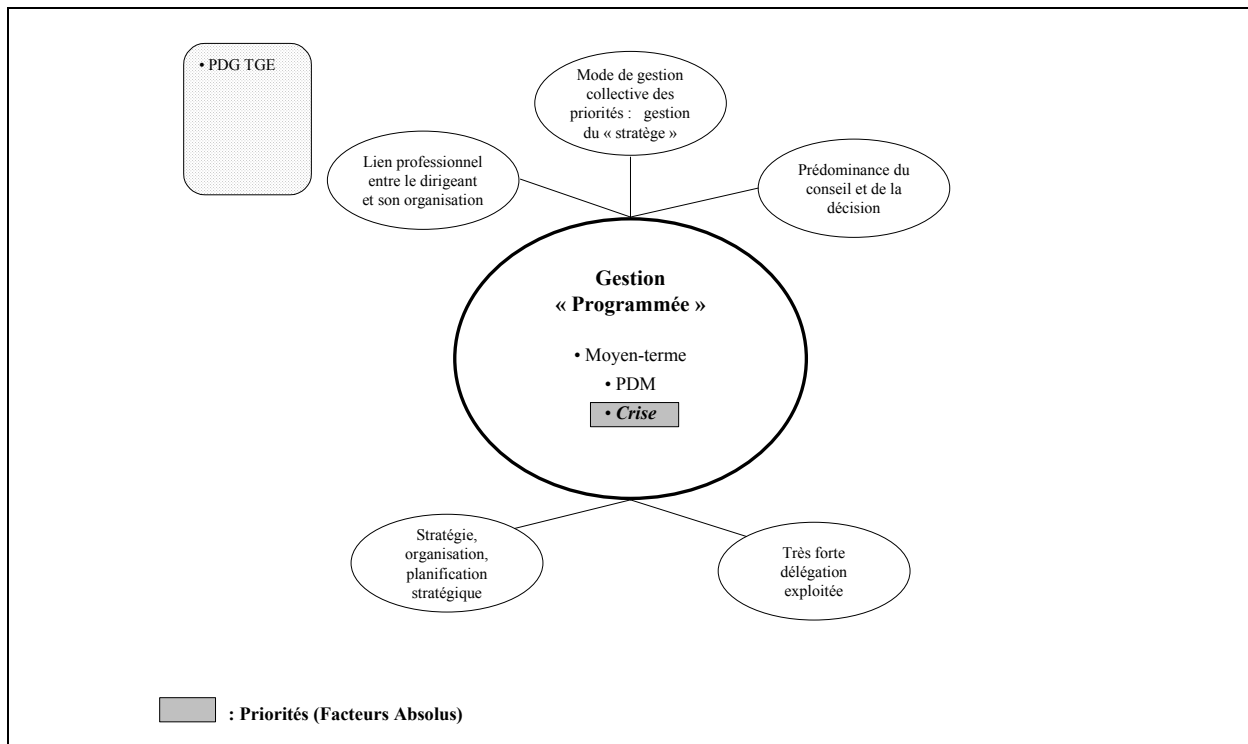
Le rôle de ce dirigeant est de faire de la stratégie, mais plus encore, c'est de faire de la planification stratégique, ce qui est inexistant dans les trois précédents schémas.

Par ailleurs, son rôle est d'assurer des cycles dans la vie de l'entreprise. Il y a le cycle de la planification, celui des conseils d'administration, des budgets,...et tous ces cycles imposent une programmation de l'agenda décisionnel, exceptionnellement remise en cause.

Le PDG de la grande entreprise dispose ainsi d'une forte marge de manœuvre dans son portefeuille de préoccupations décisionnelles, marge de manœuvre qu'il ne fait qu'exploiter.

Ce dernier schéma type est repris et résumé dans la figure 5.

Figure 5. Schéma type 4 : La gestion programmée des priorités



Pour conclure, nous pouvons dire qu'il y a quatre grands types de gestion des priorités, trois se situent au sein d'un portefeuille de préoccupations décisionnelles dynamique, tandis que le dernier se situe dans un agenda décisionnel programmé.

La taille de l'entreprise est un facteur discriminant potentiel entre l'agenda décisionnel dynamique et programmé. Le PDG de PME ne peut pas passer à côté de préoccupations décisionnelles "opportunes" et "inopportunes", préoccupations génératrices d'une dynamique. Ce type de préoccupations décisionnelles se gère au niveau du dirigeant, dans les PME. Certains des dirigeants de PME choisiront, en priorité, de réagir à des menaces qui introduisent de nouvelles préoccupations imposées sur son agenda décisionnel, ce sont les réactifs, d'autres géreront en priorité toute préoccupation dont ils peuvent se servir pour concrétiser leurs préoccupations maîtrisées, ce sont les proactifs, tandis que les derniers préféreront gérer les préoccupations "opportunes" et "inopportunes" au quotidien, exactement comme les autres préoccupations, sans en faire une priorité, ce sont les spontanés.

Les mécanismes proactifs et réactifs annihilent ainsi toute gestion des priorités via les facteurs récurrents.

Nous soulignons le fait que les PDG de très petite et très grande entreprise sont des cas extrêmes. Ils nous ont ainsi servi à mettre en évidence des résultats pour les entreprises de notre échantillon principal.

Dans tous les cas, ce que nous retenons, c'est que c'est avant tout l'individu dirigeant qui explique l'adoption d'un type de gestion des priorités plutôt qu'un autre. C'est d'ailleurs bien ce qui ressort des trois schémas appartenant à la gestion dynamique des priorités. Si nous avons ici trois schémas au lieu d'un, c'est parce que nous avons trois profils de dirigeants avec une personnalité, un mode de gestion et un style de direction distincts.

Par ailleurs, lorsqu'il n'y a ni crise, ni préoccupation "opportune" ou "inopportune", les dirigeants gèrent tous leurs priorités en fonction de leur personnalité, leur histoire personnelle et professionnelle, leurs centres d'intérêt et leur domaine de compétence^{vii}.

BIBLIOGRAPHIE

- CYERT R. M., MARCH J. G., (1963), *A Behavioral Theory of the Firm*, Englewood Cliffs, N.J, Prentice-Hall.
- DAFT R., WEICK K. E., (1984), « Toward a Model Organizations as Interpretations Systems », *Academy of Management Review*, vol.9, n°2, pp.284-295.
- DIFFENBACH J., (1982), « Influence diagrams for complex strategic issues », *Strategic Management Journal*, vol.3, pp.133-146.
- DUTTON J. E., (1988), « Understanding Strategic Agenda Building and its Implications for Managing Change », In MONDY L.R., BOLAND R. T., THOMAS H. (Eds), *Managing, Ambiguity and Change*, Wiley, pp.127-144.
- DUTTON J. E., DUCAN R. B., (1987), « The Creation on Momentum for Change through the Process of Strategic Issues Diagnosis », *Strategic Management Journal*, vol.8, pp.279-295.
- DUTTON J. E., JACKSON S. E., (1987), « Categorizing Strategic Issues : Links to Organizational Action », *Strategic Management Journal*, vol.12, n°1, pp.76-90.
- DUTTON J. E., WALTON E. J., ABRAHAMSON E., (1989), « Important Dimensions of Strategic Issues : Separating the Wheat from the Chaff », *Journal of Management Studies*, vol.26, n°4, pp.379-398.
- DUTTON J., (1987), « Separating the Wheat from the Chaff : The Important Dimensions of Strategic Issues », *Managerial Thinking Business Environments Conference*, octobre, Boston.
- HANNAWAY J., (1989), *Managers Managing*, Oxford, Oxford University Press.
- KIESLER S., SPROULL L., (1982), « Managerial Response to Changing Environments : Perspectives on Problem-Sensing from Social Cognition », *Administrative Science Quarterly*, vol.27, pp.548-570.
- KINGDON J. W., (1984), *Agenda, Alternatives and Public Policies*, Boston, Little Brown.
- KOTTER J. P., (1982), *The General Manager*, New York, Free Press.
- KOTTER J. P., (1999), What Effective General Managers Really Do, *Harvard Business Review*, pp.145-159.
- LAROCHE H., (1991), *La Formulation des Problèmes Stratégiques - Agenda Stratégique et Identité de l'Entreprise*, Thèse de Doctorat, HEC, Jouy en Josas, France.
- MARCH J. G., SIMON H. A., (1991), *Les Organisations : problèmes psycho-sociologiques*, Paris, Dunod-Bordas.
- MINTZBERG H., (1973), *The Nature of Managerial Work*, New York, Harper & Row.
- MINTZBERG H., (1995), Une Journée avec un Dirigeant, *Revue Française de Gestion*, n°111, pp.106-113.
- NOEL A., (1989), Strategic Cores and Magnificent Obsessions : Discovering Strategy Formation through daily Activities of CEOs, *Strategic Management Journal*, vol.10, pp. 33-49.
- PADIOLEAU J. G., (1982), L'éthique est-elle un outil de gestion ?, *Revue Française de Gestion*, Juin-Juillet-Août, pp.82-96.
- SIMON H. A., (1983), *Administration et Processus de Décision*, Paris, Economica.
- STEWART R., (1967), *Managers and their Jobs*, New York, McMillan.
- VAN DE VEN A. H., (1992), « Suggesting for Studying Strategy Process : A Research Note », *Strategic Management Journal*, vol.13, pp. 169-188.
- VIDAILLET B., (1997), *La formulation de l'agenda décisionnel des dirigeants : structure et évolutions dans une perspective cognitive*, Thèse de Doctorat, Centre de Recherche DMSP, Université Paris Dauphine.

ⁱ Priorité : "ce qui vient en premier par ordre d'importance" (Le Petit Robert).

ⁱⁱ Comme le montrent les travaux sur l'agenda politique.

ⁱⁱⁱ Ce choix notamment compte tenu d'une étude exploratoire. Celle-ci nous permettait de savoir qu'une période d'un mois était suffisante pour capter des mouvements sur l'agenda décisionnel.

^{iv} sur des critères premiers et simples énoncés à partir de la littérature et de l'étude exploratoire.

^v Les définitions de ces caractéristiques sont issues de la revue de la littérature.

^{vi} Les dimensions *active*, *passive*, *manifeste*, et *latente* sont issues de la revue de la littérature.

La dimension *cachée* de la PD est issue des analyses de cas.

Les dimensions *imposée* et *maîtrisée* de la PD sont issues de l'étude exploratoire.

^{vii} Cf. les facteurs récurrents.