

NOUVELLES TECHNOLOGIES ET TRAVAIL DU DIRIGEANT.

Bernard Fallery, Professeur, CREGO, Université Montpellier II.

En septembre 1973, dans "The Nature of Managerial Work", H. Mintzberg écrivait: "Même l'ordinateur, qui a eu un tel impact sur d'autres parties du travail de l'organisation, a apparemment peu altéré les méthodes de travail du manager".

En octobre 1983, dans notre thèse de doctorat à l'université de Montpellier, nous écrivions: "Est-il vraiment réaliste et souhaitable, pour le dirigeant de petite entreprise, de viser des comportements comparables à ceux de "l'utilisateur final", améliorant son travail par l'utilisation d'un micro-ordinateur connecté?".

Et en janvier 2001, dans sa thèse de doctorat à l'université de Nantes, Y. Lemarié écrit encore: "La question de l'impact d'un usage direct de l'ordinateur sur l'activité du manager sera traitée selon trois axes complémentaires: Peut-on caractériser la contribution de chacune des technologies de l'information dans la réalisation des différents rôles composant le travail du manager? Quelle est la place des technologies de l'information dans la réalisation des activités cognitives du manager? Quelles sont les compétences nécessaires pour l'usage de l'ordinateur dans le cadre des activités du manager?"

Faut-il être pessimiste? Depuis presque trente ans des chercheurs continuent à se poser exactement la même question, celle d'un impact de l'usage de l'ordinateur sur l'activité du manager, sans qu'une réponse satisfaisante n'ait pu être proposée! Nous voudrions montrer ici que la situation n'est pas aussi désespérée, et que quelques progrès peuvent être repérés.

Dans notre thèse en 1983, après quatre études de cas et 200 heures d'observation directe, nous décrivions le travail du dirigeant de petite entreprise comme l'implication dans une suite d'activités, et nous décrivions sa situation informationnelle comme sa relation avec des sources d'information (individus ou groupes jouant les rôles d'émetteurs et de récepteurs). Le système d'information analysé résultait alors du croisement entre ces différentes activités et ces différentes sources d'informations. Quelques résultats sur la nature du travail de ce dirigeant particulier peuvent être rappelés :

- Tout d'abord la **fragmentation** impressionnante du travail: le dirigeant de petite entreprise est engagé dans un nombre d'activités très élevé (jusqu'à 59 par jour!). Il tire d'ailleurs avantage de cette obligation de disponibilité pour jouer son rôle de leader : dans une petite organisation, il doit rester le plus capable dans tous les domaines (vendeur, technicien, médiateur, informateur...)
- Ensuite l'attraction forte pour le **contact verbal** (2/3 du temps), et ceci bien que le dirigeant de petite entreprise économise du temps, par rapport à un manager plus "classique", sur des activités de cérémonie liées au statut (figuration, confirmation) pour se consacrer un peu plus, par absence de délégation, aux contacts-décisions et aux tâches d'exécution.

- Enfin l'extrême **variété** des sources d'informations, autant dans le contact verbal que dans le courrier (la moitié du temps de "contact" est consacrée aux personnes extérieures à l'entreprise), et l'extrême **personnalisation** de ces contacts (presque tous en tête-à-tête, les rares réunions de groupe étant de toute façon non planifiées).

A l'époque, nous tirions alors deux conséquences pratiques pour le dirigeant de petite entreprise:

1. **Ce n'est pas sur son bureau qu'il faut installer des consoles** : le dirigeant n'est pas seulement un décideur. Il faut, le plus souvent possible, laisser à des personnes intermédiaires l'accès aux systèmes d'aide à la décision ou aux systèmes électroniques de communication.
2. **Il faut accepter la rationalité de multiples redondances** : il ne faut pas chercher la rationalisation du travail du dirigeant, mais respecter les procédures parallèles, les décisions par inspiration, la redondance et la complexité de ses canaux de communication.

Presque quinze ans après l'étude de H. Mintzberg, et presque quinze ans avant l'étude de Y. Lemarié, notre thèse, soutenue en 1983 sous la direction de R. Reix, a donc sa place et son originalité dans la longue suite des investigations sur les dirigeants: notre objet d'analyse n'était pas les managers en général, mais bien LE dirigeant, cet acteur qui tient une place si particulière dans l'imagerie de l'entreprise, et le terrain d'étude était volontairement la petite entreprise de moins de 100 salariés. Nous voudrions aujourd'hui dans cet article nous interroger d'abord sur les renouvellements possibles dans cette longue suite de travaux empiriques sur les managers, avant de réfléchir aux nouvelles approches théoriques qui pourraient aujourd'hui être mobilisées pour mieux cerner le dirigeant, cet acteur si particulier.

1. Le dirigeant au quotidien: pour un renouvellement des approches descriptives.

1.1 De l'observation des activités ... à l'observation des savoirs.

Suscitées au départ par l'insatisfaction due à l'écart entre le mythe d'un décideur "planificateur" et la réalité d'un leader "marionnette" dans un flot de processus qui lui échappent, les recherches sur les activités quotidiennes des managers constituent maintenant un véritable corpus où chaque chercheur a essayé d'apporter sa contribution sous la forme d'une nouvelle typologie d'activités et sous la forme de nouveaux résultats comparatifs.

A tout seigneur tout honneur, H. Mintzberg (en 1973) avait proposé, à la suite d'une observation continue et structurée, que les activités puissent correspondre à dix rôles principaux: les rôles interpersonnels (1. figuration, 2. leader, 3. agent de liaison), les rôles informationnels (4. observateur, 5. diffuseur, 6. porte-parole) et les rôles décisionnels (7. entrepreneur, 8. négociateur, 9. répartiteur, 10. régulateur). Disposant ainsi d'un cadre théorique suffisant, Mintzberg peut alors proposer un certain nombre de mécanismes influençant le contenu du travail : - plus l'environnement est dynamique, plus les rôles

informationnels sont variés et informels - plus grande est la taille, plus important est le rôle interpersonnel de figuration - plus petite est la taille, plus important est le rôle d'entrepreneur - les compétences d'un dirigeant (production, vente, administration) ont une influence sur le contenu de son travail (importance relative des trois rôles principaux) - les variables de situation expliquent les variations dans le temps du contenu du travail (cycles, crises...), etc..

Les nombreuses études empiriques conduites par R. Stewart (1982) ont montré ensuite que le contenu du travail et le "pattern of work" n'étaient pas fixés ou simplement contingents à l'environnement, mais qu'ils résultaient d'un choix. Sans se focaliser sur le comportement individuel et les facteurs qui pourrait l'affecter, le modèle proposé part alors des demandes ("ce qu'il y a à faire": respecter des critères minimum de performance, favoriser l'engagement personnel, organiser les relations, diffuser des objectifs, définir des procédures standardisées) et des contraintes ("ce que l'on peut faire": limitation des ressources, contraintes réglementaires, contraintes organisationnelles, attitudes des autres membres, travail à l'extérieur, technologie, produits, marchés...) pour comprendre finalement les choix ("ce que l'on fait" : méthodes, contenu, sélection, frontières, priorités, délégation, coopération...)

Hales (en 1986) avait ainsi suggéré que neuf rôles ont été fréquemment repérés dans toutes ces études (1. représenter à l'extérieur, 2. entretenir les réseaux de contacts, 3. recevoir et transmettre les informations, 4. traiter les perturbations, 5. allouer les ressources, 6. négocier, 7. innover, 8. planifier, 9. contrôler les subordonnés). Nous pourrions continuer à citer les résultats des travaux de Chorán en 1969, de Rice et Hamilton en 1979, de Kotter en 1982, de Hannaway en 1989, de Denison et al. en 1995, ... mais il suffira ici de rappeler les deux principales conclusions, communes à toutes ces observations du quotidien:

- Du fait de leur droit à la parole, les dirigeants passent la plus grande partie de leur temps à agir verbalement avec des acteurs très nombreux.
- Du fait de leur position d'interface, l'univers des dirigeants est complexe et peu structuré, ce qui se reflète dans la fragmentation de leurs activités.

Toutes ces classifications et tous ces résultats laissent néanmoins une certaine insatisfaction. Sur le premier point, celui de l'usage de la parole, et comme le note G. Gamot et B. Vidaillet en 1998 : "le dirigeant est décrit dans ces recherches comme un être de parole, sans cesse engagé dans des processus de communication directe. Cependant les conséquences de ce constat ne sont pas tirées pour son étude, et les liens qui pourraient être opérés avec les sciences du langage ne sont guère opérés". Nous y reviendrons. Et sur le deuxième point, celui de la mise en forme de la complexité, au delà de la simple observation des activités, c'est bien l'observation des comportements, et les liens qui pourraient être opérés avec les sciences cognitives, qui doit permettre de comprendre la performance du dirigeant dans son contexte professionnel : Comment le dirigeant mobilise-t-il ses savoirs tacites? Comment le dirigeant peut-il traduire sous forme de problèmes cette complexité de l'environnement? L'intérêt principal des concepts de "savoirs tacites" ou de "complexité cognitive des représentations" pour l'étude du comportement des dirigeants se trouverait dans le lien rendu alors possible entre les savoirs et les activités, entre les représentations et les connaissances : par ses activités, le dirigeant développerait un répertoire de savoirs procéduraux spécifiques utilisés ensuite pour ces mêmes activités (savoirs à court terme sur la gestion des tâches, ou savoirs à long terme sur la gestion de soi et la gestion des autres). I. Nonaka (1994) propose par exemple que "les cadres intermédiaires synthétisent la connaissance tacite à la fois des exécutants et des dirigeants, la rendant explicite et l'incorporant dans les nouvelles technologies et produits". Mais comme le souligne R. Reix (1995), les limites actuelles de ces

approches en terme de savoirs et de représentations sont d'ordre méthodologique : il faudrait passer aujourd'hui des recherches en laboratoires propres aux approches cognitives (Leplat 1980, Wagner et Sternberg 1985) aux recherches in situ d'observation des comportements.

1.2 De l'usage d'une technologie ... à la construction d'une situation.

Les systèmes d'information ont d'abord été uniquement considérés comme un objet, comme quelque chose à organiser, à gérer, à contrôler (M.I.S., Management Information Systems). Mais dès 1973, R. Mason et J. Mitroff proposaient de considérer que "tout système d'information concerne en dernier ressort un individu pourvu d'un profil psychologique, confronté à un problème précis dans un contexte organisationnel donné... Ce qui est information pour l'un ne l'est pas nécessairement pour l'autre. Il convient de ne pas imposer à chacun le même type de système d'information...". Quelques années plus tard, cette proposition pour un programme de recherche trouva une concrétisation industrielle dans la vague de la micro-informatique (1990), dans le succès de l'informatique utilisateur, dans le primat de la pertinence sur la cohérence, dans la priorité de l'outil local sur le système global (mais aussi dans le "syndrome" du poste client obèse et spécifique, qui rend presque impossible le déploiement d'une application...). Aujourd'hui l'ambition des chercheurs, et surtout de l'offre technologique, est encore montée d'un cran : il ne s'agit plus de contrôler des systèmes de données, il ne s'agit même plus de concevoir pour chacun des systèmes d'information, il s'agit de vouloir gérer de véritables systèmes de connaissances alliant savoirs tacites et savoirs explicites, alliant le niveau individuel et le niveau collectif, alliant les fonctions orientées vers le traitement et les fonctions orientées vers la communication.

Les technologies d'information sont aussi des technologies de communication. Pour le dirigeant comme pour les autres, la problématique se déplace donc : elle n'est plus vraiment soit dans le choix d'un outil "adapté" comme le propose l'approche de l'informatique utilisateur (Tableur? Système expert? E.I.S?...), soit dans le choix d'un canal "efficace" comme le propose la théorie de la richesse des media (Messagerie? Fax? Visioconférence?...), elle devient une problématique plus générale des situations de communication. Une situation de communication ne doit pas se définir directement par rapport à un mode technique particulier, car elle ne pourrait dès lors provenir que du découpage technique que l'on cherche à évaluer. Elle doit se définir, à l'intérieur de chaque séquence particulière de travail, comme le rapport entre des usages (de média multiples) et les représentations que s'en font les individus (par exemple à partir des modalités sensorielles: visuel/auditif, chaud/froid, proche/lointain...). On construit ainsi de véritables scénarios de comportement sur lesquels, à un deuxième niveau d'analyse, l'impact des nouveaux media peut alors être envisagé. W. Orlikowski et J. Yates (1994) ont ainsi proposé le concept de "genre" (le tour d'horizon, la réunion du lundi matin, le télétravail, la négociation, le travail de groupe...), utilisé comme réponse à une situation récurrente et caractérisé par la similarité de son contenu (la question abordée) et de sa forme (les langages et les canaux utilisés). La question de recherche ne serait donc plus celle des "réticences" chez les dirigeants à s'impliquer dans l'usage direct d'une technologie d'information ou d'une autre, elle devient celle du répertoire collectif des "genres" dans l'organisation, dans une perspective de double structuration ou de d'analyse des conventions: ce portefeuille de genres est construit, renforcé ou modifié par les interactions quotidiennes des acteurs qui respectent ou suspectent les règles tacites ou explicites du genre. Les difficultés de mise en oeuvre méthodologique sont cependant loin d'être négligeables, comme l'a souligné R. Reix (1997) et comme le montrent les travaux de E. Houzé (2000) sur le rôle des routines dans l'appropriation d'une technologie par un groupe distant.

2. Le dirigeant, la décision et la communication: vers un renouvellement des approches théoriques.

On peut considérer trois grandes rationalités économiques : la rationalité du calcul (c'est celle de l'homo economicus classique qui cherche à maximiser son utilité sur des marchés parfaits pour lesquels il possède toute l'information), la rationalité du contrat (c'est celle de l'économie considérée comme un réseau de contrats implicites et incomplets pour résoudre le problème général du coût d'accès à l'information), et enfin la rationalité de la convention (c'est celle des règles observées par mimétisme d'après le comportement des autres). Appliquées à la décision, ces trois types de rationalités nous permettent de classer les approches théoriques en théories rationnelles, théories organisationnelles et théories de l'action. Appliquées à la communication, ces trois grandes rationalités nous permettront de la même manière de classer les approches théoriques en théorie mécaniste, théorie cybernétique et théorie interactionniste.

2.1 Le dirigeant dans les théories de la décision.

On trouve dans beaucoup de manuels des "états de l'art" qui distinguent les différentes approches de la décision. On pourra lire aussi une "revue des synthèses" et une bibliographie complète dans l'article de H. Laroche (1998). Plus modestement, il s'agit seulement ici de contester les analyses un peu simplistes qui décrivent le dirigeant comme un décideur architecte, planificateur ou stratège... et d'envisager plutôt une approche par les "situations de décision".

Dans une première perspective, exclusivement centrée sur la personne du dirigeant, de nombreuses recherches nord-américaines retiennent une problématique assez proche de la décision rationnelle et optimisante, en reliant la qualité de la décision aux traits de personnalité, au leadership ou au pouvoir (Hannaway 1989). La question devient alors d'identifier les sources du pouvoir propres à un dirigeant (prise d'initiative, confiance en soi, capacité à incarner des valeurs, pouvoir de référence, charisme...) ou bien les sources du pouvoir liées à sa position (pouvoir de sanction-récompense, pouvoir de contrôle des informations, pouvoir d'expertise, pouvoir symbolique...). Il resterait au dirigeant à gérer et agir sur ces dimensions, mais cette mobilisation s'avère assez complexe à modéliser et même à observer: quelles séquences? quelles combinaisons? (Déry 1990).

Dans une deuxième perspective, et en suivant H. Simon (1983) qui considère la décision comme une dimension majeure des Sciences de l'organisation, c'est le comportement organisationnel du dirigeant-décideur qui apparaît comme objet d'analyse : tiré par une logique intentionnelle, le décideur s'engage dans un processus progressif et itératif de recherche-conception-selection, mais il n'a qu'une rationalité limitée par ses capacités et ses connaissances, son comportement sera "satisfaisant" en non pas "optimisant", sa conduite sera orientée par son environnement psychologique, lui-même influencé par l'organisation. Si H. Simon considère ainsi la décision comme une résolution de problème, d'autres chercheurs comme R. Cyert et J. March (1970) se rattachent aussi à cette perspective du comportement organisationnel, en considérant la décision comme le résultat d'un processus politique de quasi-résolution de conflits entre des coalitions d'acteurs. Quelques soient les processus analysés, il existe bien ici des "décideurs", qui sont considérés comme responsables des choix, qui sont responsables de la cohérence décisionnelle, qui ont le pouvoir d'influencer et de

contrôler l'organisation, il y a une intention, il y a un lien entre information et décision, on cherche des informations pour prendre des décisions. On comprend bien que c'est la perspective adoptée par l'offre technologique qui propose les outils d'aide à la décision, les entrepôts de données et les outils de "datamining". On comprend bien aussi que cette perspective fait la part belle aux capacités plus ou moins bonnes du dirigeant à prendre des risques ou à maîtriser l'incertitude.

Dans une troisième perspective, plutôt critique et minoritaire, des chercheurs remettent complètement en cause ce lien entre information et décision, remettent même en cause les concepts de décision et de décideur. Cette contestation relève de deux perspectives assez différentes. Pour des "anarchistes" comme J. March et J. Olsen (1976), comme W. Starbuck (1985) ou comme K. Weick (1995), la décision est la partie émergée de l'iceberg, une illusion, un concept presque "idéologique" (Silence! "on" décide...). Car l'organisation génère en fait des flots d'actions qui échappent aux intentions des acteurs, et les décisions sont soit le produit de rencontres fortuites entre des solutions, des problèmes et des participants... soit des mises en scènes où chacun cherche à choisir les contraintes, les acteurs et les rôles. L'information est alors recherchée dans un but très stratégique : pouvoir se justifier a posteriori des décisions déjà prises, saisir des opportunités, élargir sa zone d'incertitude... Le lien entre décision et information existe bien, mais c'est donc un lien riche, un lien problématique, un lien ambigu, puisqu'il est finalement un vrai jeu social. Pour des "pragmatiques" comme J. Quinn (1980) ou H. Laroche (1998), il reste certes à prendre acte de cette déconstruction de la notion de décision, espérer éventuellement une théorie de l'action affranchie du concept de décision, mais c'est néanmoins à travers cette illusion de la décision que les dirigeants agissent quotidiennement, et on peut au moins se focaliser sur certaines "situations" de décision : J. Quinn se focalisait sur l'incrémentalisme logique, H. Laroche élargit cette approche en distinguant neuf "figures décisionnelles": la routine, l'incrémentalisme, la dérive, l'escalade, la mise à l'agenda, l'urgence, l'épreuve, la crise, la révolution. Cette proposition rejoint clairement la notion de "situation", que nous avons évoquée pour la communication avec le répertoire de genres proposé par W. Orlikowski et J. Yates (1994). Et même si le dirigeant n'est plus uniquement un "décideur", il joue un rôle bien particulier dans la construction de ce répertoire des genres décisionnels.

2.2 Le dirigeant dans les théories de la communication.

Nous avons déjà rappelé une des principales conclusions, communes à toutes les observations du quotidien des managers : du fait de leur droit à la parole, les dirigeants passent la plus grande partie de leur temps à agir verbalement avec des acteurs très nombreux. Cependant les liens qui pourraient être opérés avec les sciences du langage n'ont guère été opérés dans ces études.

Les trois grandes rationalités, celle du calcul, celle du contrat et celle de la convention, permettent de reclasser les théories de la communication en trois courants majeurs: communiquer c'est transmettre, communiquer c'est échanger, communiquer c'est donner du sens.

Dans la théorie "mécaniste" des communications telle qu'elle a été établie par C. Shannon (1949) la situation de base correspond à l'acte d'un émetteur qui transforme un message qu'il possède en une série de "grains" puisés dans un répertoire et codés en "séquence". L'ensemble du message comporte alors N éléments qui sont débités dans le canal et expédiés vers le récepteur, les lettres de l'alphabet fournissent un bon exemple. L'un des résultats

fondamentaux, c'est alors l'idée de capacité limitée des canaux à transporter une certaine "quantité d'information" mesurée par un certain "débit d'originalité" : dans quelle mesure un message de N signaux peut-il convoier le maximum de changements possibles à l'autre bout? Si la quantité d'information est inférieure à la capacité du canal, alors les pertes tendent vers zéro.

Avec ce type d'analyse, on considère donc que le langage est pour le dirigeant un simple moyen d'exprimer ses idées et de recueillir des informations, et s'il privilégie une forme verbale par rapport à l'écrit, c'est qu'il choisit les média en fonction de leur "richesse" intrinsèque, définie comme l'aptitude à faciliter la compréhension en fonction de l'ambiguïté du message à transmettre (R. Daft et R. Lengel, 1986). Bien que cette vision soit partagée par de nombreux dirigeants, les sciences du langage (et les résultats empiriques contradictoires) ont montré qu'on ne pouvait s'en tenir à une vision aussi simpliste d'un langage-véhicule.

Dans la théorie cybernétique du contrôle établie par N. Wiener la situation de base correspond à un émetteur-récepteur qui reçoit des messages de feed-back d'un autre émetteur-récepteur (voir Ph. Breton, 1992). Utilisée au départ pour la conduite des missiles ou des automates, cette vision de la communication ne considère plus simplement une simple transmission mais bien un échange. Cette notion de "système de communication" sera reprise par l'école des psychosociologues de l'école de Palo-Alto pour comprendre les phénomènes de comportements dans la communication et le niveau de la méta-communication. La communication ne renvoie plus ici à une théorie de l'information (avec de simples problèmes d'encodage, de décodage et de transmission), mais à une théorie des "comportements". Car en situation d'échange, tout comportement a une valeur communicative (même le fait de se taire peut signifier l'indifférence, l'habileté ou l'embarras). La communication inclut tous les types de messages échangés (verbaux/non verbaux; rituels/spontanés...). Dans cette acception, le langage verbal ne constitue plus qu'un des aspects possibles du comportement communicatif, qu'un type de signaux dans un champ de signaux multiples.

Dans cette seconde logique, on considère donc l'ensemble du réseau de communication, et la parole devient un outil utilisé par le dirigeant pour agir sur les autres: motiver, persuader, contrôler, manipuler... en fonction des caractéristiques des interlocuteurs et du feedback reçu. Agir devient un jeu de langage, un jeu de connexion et de déconnexion, et le dirigeant doit alors choisir les interlocuteurs pour bien relayer ses actions.

Dans les théories interactionnistes, la communication est considérée comme une relation qui donne un sens. Le sens vient à la fois du transfert et de l'influence visée ("Dire c'est faire"), mais cette relation ne peut se comprendre que dans un contexte de communication (des règles conversationnelles, des codes, des références...) et en considérant les stratégies des acteurs (à la recherche de leur identité, de leur place...). La communication n'est plus de l'ordre des besoins, mais de celui de l'existence. C'est bien ce qui permet au départ de nous affirmer par rapport à l'espace qui nous entoure, de nous définir petit à petit en s'inscrivant dans une société, d'acquérir enfin une identité. Dans la communication, l'important ce n'est pas seulement de transmettre, c'est surtout de mettre en commun, c'est surtout d'appartenir à un groupe. En fait il n'existe pas une communication qui serait naturelle et directe. Toute communication est médiatée. Le langage et le paralangage sont déjà des média, ils expriment et déclenchent déjà des manifestations affectives, et la communication est un système complexe à l'intérieur duquel s'effectuent des compensations, des substitutions, des innovations.

Dans cette dernière logique, il ne s'agit plus pour le dirigeant de "communiquer des informations" ou de "persuader des interlocuteurs", mais de créer et de définir l'ensemble des processus et actions possibles pour le groupe. Le langage devient une occasion de négocier

l'ordre des choses, il joue alors un rôle central dans l'interprétation-compréhension des phénomènes organisationnels. Parmi les différents moyens utilisés alors par le dirigeant, beaucoup d'auteurs s'accordent sur la métaphore (I. Getz 1994) qui semble la figure rhétorique qui permet, sans doute mieux que le concept ou l'analogie explicite, de déplacer la réflexion sur un terrain que tout le monde maîtrise, de restructurer l'expérience et de définir le possible ou le vraisemblable.

Conclusion

Faut-il être pessimiste? Depuis presque trente ans des chercheurs continuent à se poser la même question, celle d'un impact de l'usage de l'ordinateur sur l'activité du manager. Beaucoup de réponses ont été données, et nous avons voulu montrer ici que la situation n'est pas désespérée, que non seulement des progrès peuvent être repérés, mais que de nombreuses pistes sont ouvertes : un renouvellement des approches empiriques par l'observation des savoirs tacites et des situations de communication, et un renouvellement des approches théoriques en prenant en compte de nouvelles visions de la décision et les apports des sciences du langage.

Bibliographie

- BRETON Ph., L'utopie de la communication, La Découverte, Paris 1992.
- CHORAN I. « The Manager of a Small Company » Thèse MBA, Université de Montréal, 1969.
- CYERT R. et MARCH J., Processus de Décision dans l'entreprise, Dunod, Paris, 1970
- DENISON D. HOOIJBERG R. QUINN R., "Paradox and Performance Toward a Theory of Behavior Complexity in Managerial Leadership", Organization Sciences, vol 6 (5), pp 524-540, 1995.
- DAFT R. et LENGEL R., "Organizational Information Requirement, Media Richness and Structural Design", Management Sciences, vol 32, N°5, pp 554-571, 1986.
- DERY R. "De l'information à l'argumentation" dans L'individu dans l'organisation, Eska, Laval, pp 101-114, 1990.
- FALLERY B., "Le système d'information du dirigeant de petite entreprise", Thèse de Doctorat, Université Montpellier I, 1983.
- FALLERY B., "L'impact des nouvelles technologies sur le poste de travail du dirigeant de P.M.E.", Revue Les journaux judiciaires associés - Les Petites Affiches, N° 124, pp. 27-32, Novembre 1983.
- FALLERY B., "Un système d'information pour les P.M.E..", Revue Française de Gestion N° 43 , pp. 70-77, Nov.-Dec. 1983.
- GAMOT G. VIDAILLET B., "Parole et pensée dans l'action du dirigeant", Chapitre 11 dans Repenser la stratégie, pp 299-319, Vuibert, Paris, 1998.
- GETZ I., "Systèmes d'information: l'apport de la psychologie cognitive", Revue française de Gestion, pp 92-108, Juillet 1994.
- HALES C., "What do Managers do? A critical Review of the Evidence", Journal of management studies, vol. 23 (1) , pp 88-115,1986.

HANNAWAY J. , Managers Managing, Oxford University Press, 1989.

HOUZE E. "L'appropriation des technologies d'information et de communication par un groupe distant", Thèse de Doctorat, Université Montpellier II, 2000.

KOTTER J.P., The General Manager, New York, Free Press, 1982.

LAROCHE H., "Les figures de la décision dans l'organisation", Economies et Sociétés, Sciences de gestion, n° 8-9, pp 331-350, 1998.

LEMARIE Y., "Contribution des technologies d'information à l'exercice des activités managériales", Thèse de Sciences de Gestion, Université de Nantes, 2001.

LEPLAT J., La psychologie cognitive, Que sais-je? PUF, Paris, 1980.

MARCH J. et OLSEN J., Ambiguity and Choice in Organization, Bergen, 1976.

MASON R. et MITROFF J. "A Program for Research on M. I. S. . "Management Sciences, Vol. 12, n°8, pp. 475-487, 1973.

MINTZBERG H., The Nature of Managerial Work, 1973, traduit en 1984 "Le manager au quotidien", Editions d'organisation, Paris, 1984.

NONAKA I. "A Dynamic Theory of Organizational Knowledge", Organization Sciences, vol 5, n°1, pp 14-37, 1994.

ORLIKOWSKI W. et YATES J., "Genre Repertoire: the Structuring of Communicatives Practices in Organization", Administrative Science Quarterly, n° 39, pp 541-574, 1994.

QUINN J.B., Strategic Change: logical Incrementalism, Homewood, 1980.

RICE G. et HAMILTON R. « Decision Theory and the Small Business », American journal of Small Business, Vol. IV, n° 1, pp.1-10. Juillet 1979.

REIX R. "Savoir tacite et savoir formalisé dans l'entreprise", Revue Française de Gestion, pp 17-28. Sept-Oct 1995.

REIX R. "Choix des médias et efficacité de la communication organisationnelle" Sixièmes rencontres "Gestion et media", Toulouse, Collection "Histoire, Gestion, Organisation", N° 6, pp 261-274, 1997.

SHANNON C. et WEAVER W., The Mathematical Theory of Communications, Holt, Rinehart Winston, New-York, 1949.

SIMON H. Administration et processus de décision, Economica, Paris 1983.

STARBUCK W., "Acting first and Thinking later: Theory versus Reality in Strategic Change", dans Organizational Strategy and Change, Pennings et al. (Editeurs), Jossey-Bass, pp 336-372, 1985.

STEWART R. "A Model for Understanding Managerial Jobs and Behaviour" Academy of management Review, Vol. 7, n° 1, pp.7-13, 1982.

WAGNER R. STERNBERG R., "Practical Intelligence in Real-World Pursuits: the Role of Tacit Knowledge", Journal of Personality and Social Psychology, Vol. 48, pp 436-458, 1985.

WEICK K., Sensemaking in Organizations, Sage, Londres, 1995.