

Les dirigeants face à l'information

Pascal JUNGHANS

INFORUM

24 mai 2018

Pascal Junghans

- 59 ans.
- Directeur de l'activité prospective, Entreprise et Personnel.
- Enseignant à l'université de Paris-Dauphine.
- Chercheur au CEREGE (EA CNRS).
- Docteur en sciences de gestion.
- 1987-2010 : journaliste (la Tribune pendant 13 ans, Libération, Capital....).
- 1985-1987 : cadre dirigeant d'un cabinet de courtage d'assurance.
- Auteur de neuf livres dont « les dirigeants face à l'information » (DeBoeck, 2017)

HISTOIRE D'UN LIVRE

A l'origine, une thèse en science de gestion



Une question non résolue par la recherche

- « On ne dispose que de peu d'éléments sérieux sur la façon dont les décideurs utilisent l'information et prennent leurs décisions» (March, 1991).
- «Le traitement de l'information par le dirigeant apparaît bouclé dans son cerveau, telle une boîte noire» (Mintzberg, 1984).

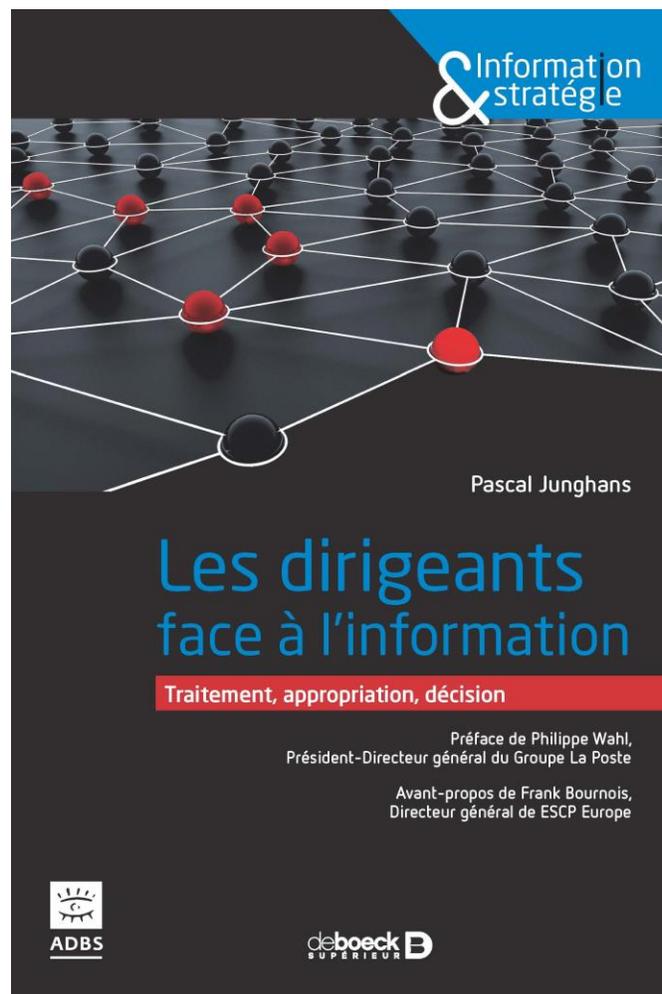
Une question pourtant importante

- « L'incertitude étant omniprésente, l'information en est l'antidote » (Knight, 1971) ;
- « L'information permet à l'entreprise de s'adapter à son environnement, d'une part pour innover et d'autre part, pour accroître sa connaissance de façon générale » (Baumard, 1991).
- « L'information est considérée comme un ingrédient capital de la qualité des décisions » (Laroche, 2007).

Quels éléments utilisés ?

- Une revue de littérature : en science de gestion mais aussi quelques éléments de psychologie.
- Un échantillon de 26 dirigeants de grandes entreprises (Présidents, PDG, DG et membres de comités exécutifs)

De la thèse au livre



Le déroulé de la conférence

- Ce que sont les dirigeants ?
- Les sources d'information traditionnelles suffisent-elles ?
- L'échec de l'organisation.
- Le dirigeant lance ses recherches.
- Comment traite-t-il l'information acquise ?
- Comment dit-il demain ?
- Les principaux enseignements théoriques et pratique de ma recherche.

Que fait un dirigeant ?

- Un rôle politique.
- Un rôle de lien avec les actionnaires.
- Un rôle de penseur de l'entreprise à long terme.

Les sources d'information traditionnelles

Les médias

« Je lis d'abord la presse économique, les Échos, la Tribune essentiellement, en termes de quotidiens, et puis, après, des revues plus professionnelles de mon secteur donc le Moniteur, Ensuite, je suis abonné à un certain nombre de mensuels ou d'hebdomadaires. Je les survole. J'aime bien aussi écouter les informations télévisées du soir qui permettent éventuellement de rattraper les informations que l'on a oubliées dans la journée. Donc, voilà pour les médias traditionnels. Ensuite, nous avons une revue de presse réalisée par notre service communication...». (DG de la filiale française d'un groupe cimentier italien)

L'information en provenance de l'organisation

- Des rapports, des notes à lire, des appels téléphoniques, des mails ...
- Des réunions.
- Une information qui doit être filtrée.

Le rôle des professionnels de l'information : l'exemple de



- Des abonnements à des bases de données mondiales accessible par Internet.
- Un outil externe d'analyse des sociétés cotées en Bourse.
- Un intranet qui permet d'accéder à un certain nombre de fournisseurs d'informations.
- Des équipes de recherches présentes dans 100 pays.

L'échec de l'organisation

L'organisation traite mal l'information

- Trop d'informations « rétroviseurs ».
- Trop d'informations peu utiles pour la stratégie.
- Des biais introduits par l'organisation.

- ... un système incapable de fonctionner (lean management).

Les désirs du dirigeants ne sont pas comblés

- L'organisation ne leur fournit pas :
- Une information non répétitive.
- Une information de première main.
- Une information stimulus.

La traque de l'information par les dirigeants

Des voyages pour « sentir » l'entreprise

« Je recherche l'information la plus directe possible. Elle résulte des visites que j'effectue sur le terrain (...) Je ne peux pas me satisfaire de la seule vision que donnent les rapports chiffrés ». (Membre du comité exécutif d'un groupe de distribution)

Le rôle des réseaux externes

Guo Guangchang,
Président du conglomérat Fosun

Avant d'acquérir 7,1 % du capital du Club Med en juin 2010, « je me suis renseigné auprès de mes amis qui avaient déjà séjourné au Club Med. Il y a déjà un petit réseau de Chinois qui connaissent et le taux de satisfaction est très fort » (interview, les Echos)



Quels usages des réseaux sociaux ?

«L'information aujourd'hui, c'est Facebook, ce sont les réseaux sociaux. Ils résolvent la recherche d'information. Pas très bien. Pas de façon très satisfaisante. C'est bordélique, c'est confus. Il y a de l'infobésité. Mais, avec eux, je suis certain que je ne vais pas rater une information importante»
(PDG d'une plateforme de curation de contenus)

Comment traiter cette masse d'information ?

Le traitement collectif de l'information : deux exemples

L'ORÉAL La salle des confrontations.



: Le « barbotage ».

Le traitement individuel de l'information : le concept de rationalité limitée

La situation objective est beaucoup trop complexe pour être saisie dans tous ses détails par un individu. Alors, chacun s'arrête à la première solution satisfaisante qui cadre avec un schéma de référence. (Simon & March, 1958).

Le traitement individuel de l'information : Biais cognitifs et information

- La réalité est ignorée (Tversky & Kahneman).
- La réalité est déformée (Kiesler & Sproull).
- La réalité est recréée (Weick).

Comment dire demain ?

Le « penser demain » : l'intuition du dirigeant

« Je laisse beaucoup de place à l'irrationnel, dans un contexte qui est très industriel, très ingénieur (...) c'est l'intuition et l'expérience, c'est l'intuition qui s'appuie sur l'expérience » (Président de la filiale française d'un groupe industriel allemand)

Le « penser demain » : la prospective proposée par l'organisation

- Un travail sur la conscience.
- Un travail sur soi.
- Un travail qui prend en compte la subjectivité.

Le « penser demain » : prophétiser



Le Michel Pébereau

le jour le 28 Décembre 2009

temps et le choc des

Michel Pébereau.

autour de 2030 que se situent les aventures du narrateur Nugravé, un tranquille fonctionnaire de l'Office européen restitution patrimoniale. En partance pour l'Égypte, où l'obélisque de la Concorde vient de se briser peu après sa réinstallation, arrêté à Roissy : la sécurité a découvert qu'il portait un patch de nicotine, ce qui est interdit car fumer "nuit grave". C'est le point de départ d'un cauchemar. Son ex-femme, une biologiste, est sous ses yeux à Paris. Elle lui a laissé les derniers spécimens d'une plante amazonienne, la coarcine, dont est extraite une drogue ayant des effets sur la perception du temps. Il devient cible de services secrets qui veulent récupérer les plants, le pour les détruire, les autres pour les exploiter. Il finit par se retrouver dans une enclave, au cœur des zones de non-droit que deviennent les banlieues parisiennes: le Petit Kosovo. Sauvera-t-il la coarcine? Trouvera-t-il les assassins de sa femme? Jusqu'à présent, on s'interroge. Ecrivain et critique, auteur d'un excellent guide SF, Louis Murail est assez pessimiste sur le monde à venir. Il imagine la déforestation du Brésil, un terrorisme islamiste actif, des conflits entre communautés des banlieues, la drogue, la mafia. Mais il semble convaincu que nous saurons préserver quelques valeurs pour sauver notre humanité.



LE JDD EN PDF

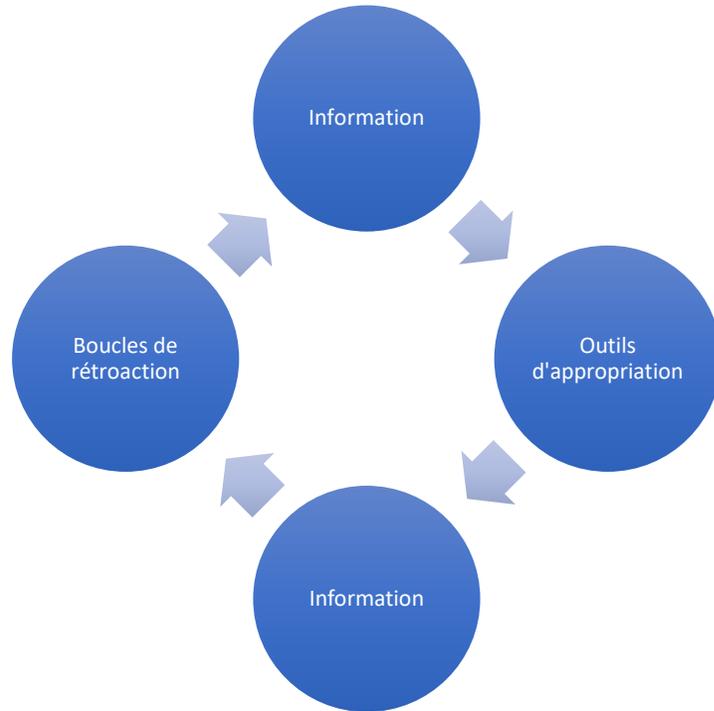
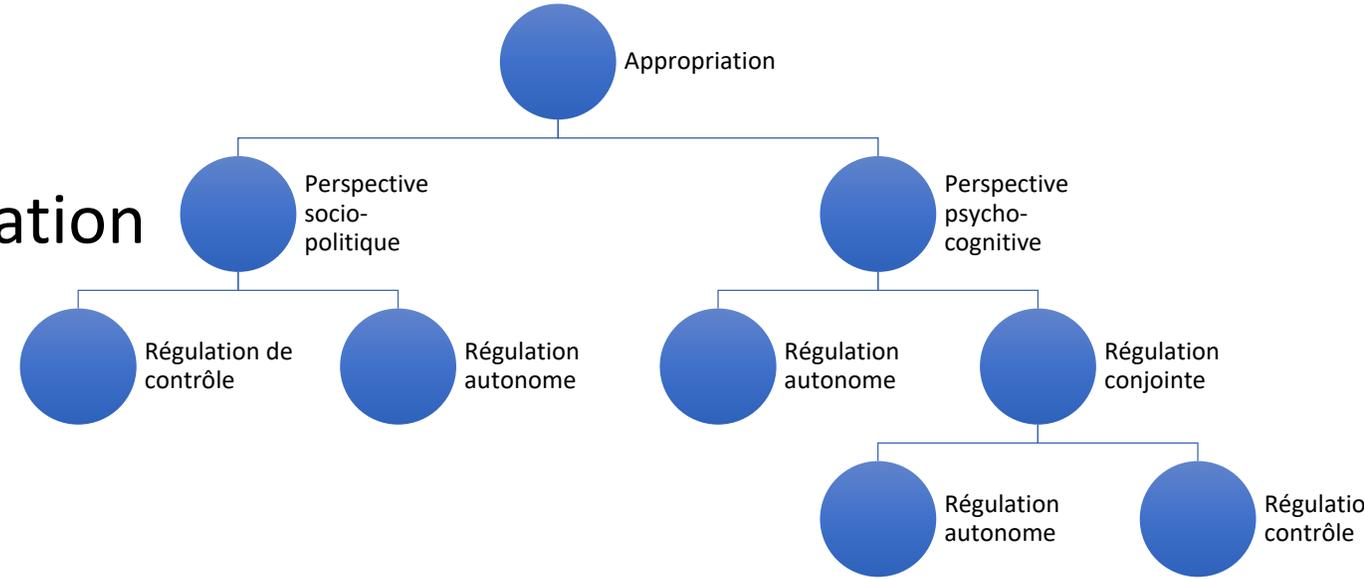


Téléchargez le JDD
Abonnez-vous

Les principaux enseignements de ma recherche

Les enseignements théoriques

Le concept d'appropriation de l'information



Le concept de bain d'information

Des questions pratiques

- Demain, les dirigeants utiliseront-ils de nouveaux outils pour acquérir et traiter l'information ?
- Demain, quel rôle pour les professionnels de l'information ?

MERCI POUR VOTRE ATTENTION

PEUT-ETRE AVEZ-VOUS
DES QUESTIONS ?

