



**HAL**  
open science

# Connaissances tacites et implicites dans les délibérations de réorientations stratégiques

Philippe Baumard

► **To cite this version:**

Philippe Baumard. Connaissances tacites et implicites dans les délibérations de réorientations stratégiques. Association Internationale de Management Stratégique, XIe conférence, ESCP-EAP, Jun 2002, Paris, France. <hal-03230267>

**HAL Id: hal-03230267**

**<https://hal.science/hal-03230267v1>**

Submitted on 19 May 2021

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



HAL Authorization

# Connaissances tacites et implicites dans les délibérations de réorientations stratégiques

Philippe Baumard

*Professeur agrégé des facultés,*  
Conservatoire national des arts et métiers

Article présenté à la conférence de l'AIMS 2002, PARIS, EAP - ESCP

**Résumé :** Les décisions de réorientation stratégique (abandon d'investissements, cession d'actifs critiques, entrée dans un nouveau marché) font l'objet de processus d'élaboration formels qui aboutissent à des réunions de « délibération » entre les membres des comités exécutifs concernés. L'étude de la connaissance tacite et de l'intuition dans ses décisions stratégiques a fait l'objet d'études récentes (Bennett & Anthony, 2001) qui montrent que la performance décisionnelle est plus fondée sur la connivence et la densité de connaissance implicite partagées par les décideurs que sur les processus de formalisation. Cette recherche vise à prolonger les découvertes de Bennett & Anthony avec une méthodologie de « recherche –impregnation » (recherche-action et intervention). Notre article suggère que les précédents travaux ont sous-estimé le rôle de l'ancrage interpersonnel des dirigeants dans la constitution d'un « capital de connaissance tacite collective » préalable à la performance décisionnelle.

**Mots clés :** Connaissance tacite, comités exécutifs, dirigeants.

**Abstract :** Strategic reorientation (assets renewal, market entry, spin off...) involves an extensive and formal information work before decision actually takes place in the Board Room. The study of the role of intuition and tacit knowledge in Board of Directors' decision making has emerged as a key understanding of strategic decision making (Bennett & Anthony, 2001). This paper aims at challenging recent findings with another methodological approach, based on longitudinal participant-observation over a period of two years. Findings show that previous research has overlooked the role of previous tacit knowledge bonding in the building of strategic decision effectiveness.

**Key words:** tacit knowledge, Board of Directors' research.

# Connaissances tacites et implicites dans les délibérations de réorientations stratégiques

## INTRODUCTION

*L'upper echelon theory* (Pfeffer, 1972 ; Hambrick & Mason, 1984 ; Finkelstein & D'Aveni, 1994 ; Finkelstein & Hambrick, 1996) a pour objet de mesurer des relations potentielles entre la composition des comités exécutifs (profil des dirigeants, rotation des membres, liens sociaux externes, diversité, etc.) avec la performance stratégique des firmes. Avant l'émergence de ce courant de recherche, Edith Penrose (1959) fut une des premières à identifier le rôle de la connaissance tacite des dirigeants comme variable explicative des différences de performance stratégique des firmes. Pour cet auteur, la différence de croissance entre les firmes peut s'expliquer par les ressources uniques qu'elles développent, et surtout par l'expérience unique que possèdent ses managers et qui se concrétisent en une connaissance inscrite dans les services accompagnant l'offre. Elle note : « Les véritables processus d'expansion et d'opération sont intimement liés avec le processus par lequel la connaissance est augmentée dans l'organisation » (1959, p. 48). (...) « L'expérience développe une connaissance accrue des possibilités d'action et des façons dont ces actions peuvent être entreprises par la firme. Cette augmentation dans la connaissance est la source des opportunités productrices de changement » (*op. cit.*, p. 53).

La recherche sur les délibérations stratégiques des dirigeants (e.g. Baysinger & Butler, 1985 ; Baysinger & Hoskisson, 1990 ; Goodstein et alii, 1994) s'est concentrée sur la composition des Comités Exécutifs (*Board of Directors*), leur taille, la diversité des profils des dirigeants, leurs années d'expérience, mais peu de recherches, à l'exception de Bennett & Anthony (2001) se sont intéressées à la *dynamique* de ces délibérations, et à la création d'une connaissance collective pendant les séances de comité exécutif.

Bennett & Anthony (2001) ont opposé dans leur recherche les analyses formelles et explicites utilisées pour les délibérations, aux « intuitions » et à la connaissance tacite, provenant d'insiders ou d'outsiders du Board (membres salariés de l'entreprise et membres externes). Ils montrent que l'intuition des membres internes est plus néfaste aux performances de

délibération, que les analyses des membres externes et internes, mais que les délibérations stratégiques sont fortement dépendantes de la combinaison des intuitions des membres internes et externes. Leur recherche suggère que l'intensité d'interaction au sein du *Board* a une forte influence sur la qualité du «partage tacite» des connaissances pendant les délibérations. Néanmoins, l'instrumentation choisie par Bennett & Anthony ne permet pas de valider un lien entre la performance du *Board* et son degré «d'intimité tacite». Cela vient du fait que ces deux chercheurs ont voulu maximiser la représentativité de leur échantillon en adressant des questionnaires *ex post* (après des délibérations auxquelles ils n'ont pas assisté) à 167 *Board Chairs*, récoltant au final des 359 réponses au sein d'une population de 59 *Boards*. Afin de prolonger la recherche Bennett & Anthony, nous avons choisi au contraire de nous intéresser à un ensemble varié de délibérations de comités exécutifs ou comités de groupe (*Board of directors*), d'une même multinationale sur une période de 16 mois, avec une observation directe et participante. L'objectif de ce complément de recherche est de répondre à la question de recherche suivante :

*La performance des décisions de réorientations stratégiques est-elle améliorée par l'intensité d'interaction tacite / implicite entre les membres de comités exécutifs ?*

## **LA CREATION DE CONNAISSANCE EN SEANCE DE COMITES EXECUTIFS**

Les comités de direction, comités exécutifs ou comités de groupe (*Board of Directors*) sont des instances transversales réunissant les dirigeants et actionnaires d'une entreprise, de ses branches ou de ses filiales, et ayant pour objectif d'organiser et de gérer le pilotage stratégique d'une firme. Dans les grands groupes multidivisionnels, il existe généralement un comité exécutif pour l'ensemble du groupe (réunissant actionnaires extérieurs et présidents de chaque branche) et des comités directoriaux au sein de chaque branche ou très grande filiale. Les comités exécutifs sont chargés de prendre des décisions stratégiques pour le groupe, c'est-à-dire les décisions impliquant un repositionnement de la firme, une nouvelle allocation de ses ressources, un engagement ou désengagement transformant sa raison d'être. Les «*Board of Directors*» ont un rôle renforcé depuis que les grands groupes ont adopté des modèles de gouvernance sophistiqués où les actionnaires et parties prenantes externes y sont associés. Ils ont pour mission de prendre les décisions de réorientations stratégiques, de conseiller les

dirigeants opérationnels, et d'établir la direction stratégique de la firme (Baysinger & Hoskisson, 1990 ; Daily, 1995 ; Daily & Dalton, 1994 ; Pearce & Zhara, 1991).

Les réunions de comités exécutifs sont des lieux de création et de traitement de connaissance intenses. Un comité de groupe se réunit généralement sur une base mensuelle, et doit en quelques heures passer en revue tous les «dossiers» stratégiques de la période. Le temps est compté et l'agenda fait l'objet d'une négociation préalable et d'une organisation assez lourde. Les réunions de comités de groupe sont de rares occasions où tous les dirigeants peuvent se retrouver en face-à-face, avec d'excellentes conditions de confidentialité, et ainsi ajuster en temps réel leur appréciation, évaluation et connaissance des situations de gestion (Judge & Zeithaml, 1992).

Les réunions de comités stratégiques ont pour objet d'évaluer et de trouver un consensus parmi les dirigeants quant aux positionnements, au dessein et aux choix stratégiques de la firme (Hambrick & Mason, 1984). Ce processus n'est pas une objectivation, qui a lieu *ex ante* grâce au processus de planification formelle, mais plutôt une délibération intersubjective qui reflète les différences de styles cognitifs, d'expérience, et d'agendas des différents dirigeants en présence (Hambrick & D'Aveni, 1992).

Les discordes entre dirigeants concernent la «réalité» de leur connaissance : ce qui est perçu existe-il objectivement en dehors chaque observateur, ou tout n'a d'existence que sous la forme d'un phénomène cognitif interne ? Si tout existe en dehors de nous, alors chaque connaissance a une existence objective, indépendante de ceux qui la détiennent ou la produisent. Cela voudrait dire aussi qu'il existe une connaissance abstraite ou pratique unique pour chaque phénomène de l'existence, et de fait, que les individus peuvent accéder à des «stocks» plus ou moins importants de ces connaissances. D'un autre côté, force est d'admettre qu'au delà de la perception sensible et immédiate, la connaissance revêt souvent les habits d'une opinion que l'on croit vraie, et dont on s'accorde sur la validité par agrément mutuel avec nos pairs.

Popper (1994) a bien traduit cette résignation humaine vis-à-vis du caractère paradoxal et indécidable de la connaissance. Il écrit : « Pour moi, la connaissance consiste essentiellement en des artefacts exosomatiques, ou des produits, ou des institutions (c'est leur caractère exosomatique qui en permet la critique). Il y a de la connaissance sans sujet connaissant, par

exemple, qui est stocké dans les bibliothèques. Ainsi, il peut y avoir une croissance de la connaissance sans que le sujet n'en ait conscience. Cette croissance de la connaissance est peut-être même le plus grand complot de notre histoire. Et pourtant, il n'y a peut-être aucune correspondance dans la croissance de notre propre connaissance subjective ou de nos capacités. Il n'y a peut-être même pas de changements dans nos centres d'intérêts. La connaissance humaine grandit sans doute en dehors des êtres humains ».

Quand elles affrontent leurs concurrentes, les organisations ont accès à la même information : mêmes cabinets de conseil, mêmes supports de presse, mêmes *think tanks*, mêmes laboratoires de recherche publics ou privés... Ce qui fait la différence de performance entre les organisations réside dans la capacité à interpréter cette information et à en faire une connaissance différenciatrice et propriétaire. Les *Board of Directors* jouent ce rôle de discrimination entre des connaissances – croyances partagées par toute l'industrie, et des connaissances – propriétaires auxquelles l'entreprise accorde plus de crédit. Les «membres extérieurs» sont généralement des messagers de ces analyses externes – ou exosomatiques – qui tiennent du discours circulant ou de la croyance collective (Bennett & Anthony, 2001 ; Spender, 1989). Ainsi, l'information est globalement un bien *non rival*, c'est-à-dire que chacun peut la posséder sans en déposséder autrui, mais la *connaissance* dont elle produit les *Board of Directors* est *a contrario* un bien extrêmement rival, non seulement à l'intérieur de l'organisation, mais également entre les organisations elle-même.

D'une part, la connaissance que détiennent les membres du Board renforce leur légitimité, leur rang hiérarchique, et la capture (ou la *captivité*) des ressources organisationnelles. Un dirigeant bénéficiant d'une asymétrie de connaissance dans des délibérations d'un Comité de Directeurs sera mieux à même de défendre les intérêts de sa coalition contre ceux de l'actionnaire externe, par exemple.

D'autre part, si l'information n'est pas rivale, son exploitation et sa transformation en expertise, produits, machines, logiciels fait l'objet d'une grande rivalité entre firmes, et entre membres des Comités Exécutifs pour la capture et l'attrait des ressources organisationnelles.

Cette rivalité agit comme le moteur de transformation de la connaissance organisationnelle. La connaissance de l'organisation se fluidifie ou se solidifie selon l'intérêt des coalitions de pouvoir en présence. Une partie de la connaissance est «manufacturée» en interne, par la

recherche, l'invention, le développement d'une culture organisationnelle. Elle est préservée dans des routines, des experts, ou solidifiée dans des brevets, des machines ou des biens. Les experts gagnent en légitimité et indépendance, résistent à la remise en cause, et solidifient leur position institutionnelle. Dès lors, ils consacrent moins d'énergie et moins de budget à *l'exploration* de nouvelles connaissances, pour préserver leur position en maximisant *l'exploitation* de leur expertise captive. L'expertise de moins en moins confrontée à des contre-expertises internes ou exosomatiques change de statut ontologique : de connaissance, elle redevient croyance. De croyance, elle se transforme en mythe rationnel. Du mythe rationnel, naît la certitude de pouvoir réitérer, – avec les mêmes schémas et la même expertise devenue obsolète –, le succès passés (Starbuck, 1983, 1992).

### **LES COMITES EXECUTIFS COMME ATTRIBUTEURS DE SENS**

Les *Board of Directors* remplissent ainsi une fonction centrale d'apprentissage organisationnel (Cyert & March, 1963 ; Hambrick & D'Aveni, 1992). Les organisations sont inégales dans le traitement de leur décision, d'une part, parce que les acteurs ont une rationalité limitée par ce qu'ils échouent à percevoir, et d'autre part, parce que les individus au sein des organisations sont caractérisés par des expériences, des niveaux d'aspirations et des buts divergents. Dès lors, ils organisent des routines leur permettant de mettre en cause et réévaluer en permanence les fondements de leur choix et les résultats qu'ils en attendent. Les Comités Exécutifs font partie de ces routines de révision et de réorientation.

L'information est définie comme une donnée qui a un sens. Ce sens émerge tandis que les données sont interprétées par les schémas en concurrence dans l'organisation (Bruner, Goodnow et Austin, 1962). Parce que l'expérience permet d'accroître la transformation des données en information, les organisations ont très naturellement spécialisé leurs managers dans des tâches spécifiques d'acquisition et de conversion de données. L'information est générée en discutant la portée et le sens des données, en éprouvant par l'expérimentation leur validité supposée. Eventuellement, l'information devient le guide des programmes d'action qui n'ont plus aucune autre raison d'être que de continuer à justifier l'information elle-même (Starbuck, 1983).

Les organisations se dotent ainsi de « technostructures » dont la fonction primaire est de gérer des processus informationnels de coordination, de dissémination, de validation et

d'information. La prolifération de ces processus formels ne tarde pas à être problématique : les organisations biaisent leurs rapports formels pour obtenir le soutien de leurs employés, de leurs clients, des investisseurs ou de l'opinion. L'information est déformée par les jeux d'acteurs, les coalitions, et les organisations deviennent porteuses et génératrices de représentations biaisées (Altheide et Johnson, 1980).

La connaissance produite *pour* et *par* les Comités Exécutifs peut ainsi être difficilement résumée à une simple accumulation d'information. La multiplication et l'empilement des processus formels de traitement de l'information n'est pas garante d'une connaissance augmentée ou améliorée. Il n'existe pas de relation linéaire, ni de corrélation entre la quantité d'information qu'une organisation génère, et la quantité de connaissance qu'elle est par ailleurs capable de créer. Une connaissance riche peut être créée à partir d'une information très parcellaire, car un simple élément d'information évoqué lors d'une délibération peut remettre en cause un ensemble très large de connaissances acquises : découvrir qu'une technologie ne tiendra pas les promesses annoncées peut remettre en cause l'existence d'une unité d'affaires entière !

*A contrario*, une très large quantité d'information que l'on ne peut réconcilier en une signification cohérente peut produire une quantité marginale de connaissance ! Voulant mettre à défi l'idée que les firmes gérant de façon la plus rigoureuse et formelle leur information étaient celles qui avaient le plus de succès, Grinyer et Norburn (1975) ont analysé une population de firmes britanniques en essayant d'établir une corrélation entre l'existence de plans stratégiques formels et la performance de ces firmes sur une longue période. La corrélation n'était que de 0,22. Ils ont découvert, au contraire, que les organisations qui attachaient moins d'importance à l'information transmise par des rapports formels, en accordant leur faveur à une communication plus informelle était de loin les plus profitables.

La séparation entre *connaissance* et *pratique* représente ainsi une fausse dichotomie (Blackler, 1995). Le processus qui produit des connaissances dans l'organisation n'est pas dissociable de la pratique et des contextes dans lesquels ces connaissances sont formées, acquises et appropriées. *Connaître* ou *ne pas connaître* ne consiste pas à faire simplement appel à un « stock » de connaissances qui serait emmagasiné par les individus ou les groupes de l'organisation. Même une connaissance abstraite ne peut être simplement « appliquée » à un contexte donné. Sa mobilisation et son usage nécessite de recourir à un effort

d'interprétation et de traduction, si bien que « l'application » d'une connaissance réitère, à chaque nouveau contexte, sa nouvelle création (Tsoukas, 1996). Certains auteurs vont plus loin encore et mettent tout simplement en doute le fait qu'une connaissance puisse exister sous une forme explicite directement exploitable. La connaissance serait ainsi générée et utilisée au sein de « communautés de pratique » (Lave & Wenger, 1991) grâce à un apprentissage qui ne peut être que propre à la situation et à la communauté d'acteurs partageant sa gestion. Cette école défend que la connaissance est un flux permanent, et que sa composante principale est « tacite », c'est-à-dire que les individus en savent *en pratique* beaucoup plus qu'ils ne peuvent exprimer. Les Comités Exécutifs ou *Board of Directors* répondent à l'ensemble de ces caractéristiques : ce sont des communautés d'attribution de sens, se réunissant sur une base régulière, pour augmenter leurs savoirs implicites et explicites d'une situation de gestion, et en délibérer le devenir.

#### UNE CONNAISSANCE DELIBERATOIRE

Les comités stratégiques ou exécutifs remplissent une fonction d'attribution de sens (Weick, 1976, 1995) par la « promulgation » (*enactement*, ou définition), la sélection et la rétention des informations recueillies par l'organisation ou par leurs membres. Les délibérations sont des examens et discussions orales d'une affaire, ainsi que leur résultat. Lors d'un Comité Exécutif, l'intégralité des affaires en cours nécessitant des décisions urgentes ou des modifications de positionnement à long terme sont ainsi passées en revue. La connaissance délibératoire est donc avant tout une connaissance « déclarative » (Ryle, 1949). Les membres d'un *Board* utilisent la plupart du temps des « théories naïves », c'est-à-dire des connaissances sous une forme propositionnelle ou déclarative qui sont très souvent éloignées des causes réelles du phénomène qu'ils observent ou essayent de gérer. Cooke et Breedin (1994) ont suggéré que les individus accumulent des outils cognitifs non verbaux qui sont spécifiques à certaines situations, et qui évoluent indépendamment pour pouvoir gérer une forte variété de phénomènes au cas par cas. Il n'y a aucune cohérence interne dans la cohabitation de ces petits modèles cognitifs (évaluer une trajectoire, une distance, un schéma causal entre un projectile et sa source,...), si bien que les individus construisent des théories « à la volée » qui sont des adaptations grossières et naïves des petits modèles cognitifs inconsciemment accumulés.

L'écart entre ces théories naïves et la connaissance enfouie dont les individus n'ont pas conscience provoquent des « accidents normaux », c'est-à-dire des incongruités entre les comportements et les cognitions que les individus acceptent pour préserver la continuité de leur action. Au même titre que l'individu dans l'organisation est un « générateur d'action » (Starbuck, 1983), – c'est-à-dire qu'il cède volontiers à une rationalité comportementale programmée par l'action et son escalade dans son propre engagement –, sa connaissance suit son propre développement sans se soumettre aux aléas des programmes comportementaux.

La rationalité qui est attribuée à la codification de la connaissance est bien souvent sa propre source d'invalidation (Starbuck, 1988). Un Comité Exécutif produit ses délibérations aussi bien en *combinant des systèmes explicatifs formels* (les plans stratégiques, éléments de business plans) qu'en procédant à des expérimentations du type « essai / erreur » à partir de théories naïves dont les membres du Board essayent d'étendre, à la volée, le domaine d'application par association (Cooke et Breedin, 1994). Le résultat est que l'effort de rationalisation et de formalisation entrepris par les Comités Exécutifs contribuent précisément à aggraver ces écarts, et à renforcer le développement autonome d'une connaissance *tacite*, plus ou moins collective.

Ce que les membres d'un Comité Exécutif peuvent énoncer et communiquer, – leur connaissance *explicite* –, ne représente ainsi que l'infime partie émergée la connaissance organisationnelle (Nonaka et Takeuchi, 1995). La connaissance explicite peut être dissociée de notre unité physiologique par son énonciation sous la forme d'un écrit ou d'un exposé que nous pouvons communiquer sans avoir à nous transporter comme « porteurs » de cette connaissance. La connaissance tacite est ce que nous connaissons sans avoir conscience de le connaître. Pour Polanyi, « nous savons plus que nous pouvons exprimer » (Polanyi, 1966).

La connaissance tacite est incommunicable par le langage. Nonaka et Takeuchi (1995) identifient la socialisation (l'imitation, l'internalisation des comportements d'autrui) comme un moyen de « communiquer » une connaissance tacite. Comme le souligne Polanyi, « la transmission de la connaissance d'une génération à une autre est de façon prédominante tacite » (Polanyi, 1966, p. 61), et il en va de même au sein d'un Comité Exécutif : les rites de passage de pouvoir fonctionnent sous le principe de la cooptation.

L'automatisation des tâches élémentaires transformant les données de l'organisation en information, contrairement aux attentes de leurs concepteurs, tend à accentuer le développement autonome d'une connaissance tacite. Avec la volonté sincère de gérer « l'indigestion de signes » dont font l'objet les grandes organisations, l'exploration et l'exploitation de la connaissance organisationnelle s'est très naturellement inscrite dans l'agenda des grandes organisations. Ainsi, les processus d'automatisation des données ont envahi les organisations, comme par exemple, pour le traitement des feuilles de salaires, la mesure des performances financières, le contrôle de gestion et des forces de vente... ; mais les processus d'automatisation du traitement de données sont sans doute plus intenses en capital qu'en connaissances. Une organisation qui traite ou commercialise de larges volumes d'information n'est pas nécessairement une firme à haute intensité de connaissances.

Sveiby (1994) a observé que les sociétés d'édition travaillent en fait dans deux secteurs bien distincts : un marché de l'information et un marché de la connaissance. Tandis que la production et la commercialisation d'information ne requiert que très peu d'interactions entre offreurs et acheteurs, la production et la commercialisation de connaissance requiert une étroite coopération entre acheteurs et vendeurs. Une société qui publie des lettres confidentielles travaille sur un mode intégralement collaboratif avec ses lecteurs (et clients) au sein des sphères décisionnelles de leur industrie. La connaissance ainsi produite dépend entièrement d'une socialisation constante, s'appuie sur la connaissance tacite et collective de l'industrie, et requiert très peu de formalisation. La connaissance délivrée aux lecteurs est produite au sein d'un processus fluide, ancré dans une contextualisation dense, dont l'articulation ou la combinaison n'est pas entièrement maîtrisée par l'investigateur, mais « gérée » avec le lecteur

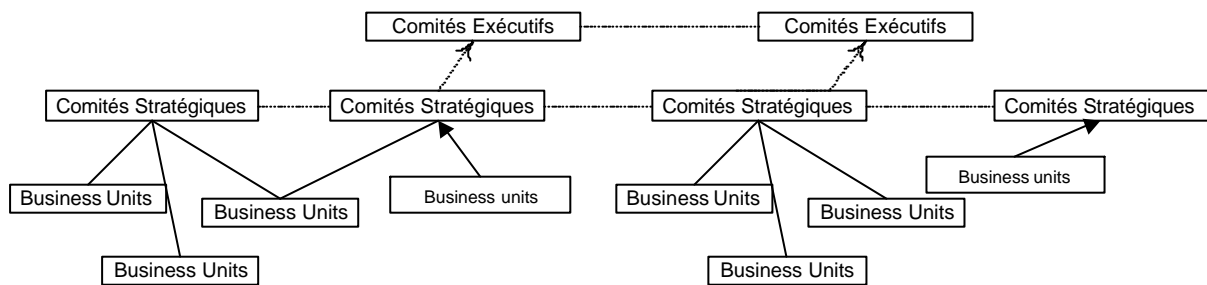
Les Comités Exécutifs ou *Board of Directors* fonctionnent comme une « raffinerie de connaissances », selon l'expression de John S. Brown, ou comme une organisation à forte intensité de connaissances. La connaissance qui y est produite, maintenue et préservée reste essentiellement sous une forme implicite ou tacite, pour des raisons de jeux de pouvoirs des coalitions en présence, ou par recherche d'efficacité. Les minutes des délibérations ne préservent que les descriptions des situations de gestion et les résultats des délibérations, et font l'objet d'un archivage différent (Goodstein et alii, 19994 ; Daily & Dalton, 1994 ; Baysinger & Hoskisson, 1990).

## METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

La faiblesse de la recherche de Bennett & Anthony (2001) sur les délibérations des dirigeants résidait dans le caractère quantitatif et *ex post* des données recueillies (questionnaire à 25 items). Nous attaquant à un thème de recherche similaire, nous avons choisi de privilégier le caractère longitudinal de l'observation par l'imprégnation, l'observation directe, participante et non-participante (Weick, 1996). L'instrumentation est inspirée de Meyer, Goes et Geoffrey (1995 : 340-341). Ces derniers étudient une organisation faisant face à des « hyper turbulences » et décide d'adopter un design quasi expérimental associant les dirigeants au processus de la recherche, tout en suivant le développement de la firme étudiée sur plusieurs années. Au total, notre observation directe a couru sur 16 mois, de juillet 2000 à octobre 2001. Dans ce dispositif, la firme m'a accueilli au sein de sa direction générale, et m'a associé aux délibérations des Comités Exécutifs et des Comités de Groupe sur 16 dossiers stratégiques, concernant 5 branches, avec des investissements variant de 20 à 500 millions d'Euros par dossier. Le groupe observé emploie plus de 150.000 salariés, et possède des filiales en Europe, aux Etats-Unis, en Asie, où il réalise 40% de son chiffre d'affaires. Le groupe a réalisé deux acquisitions stratégiques par mois sur la période. Les 16 dossiers étudiés concernent des réorientations de politique générale et de positionnement sur des marchés décisifs pour la firme.

Le caractère confidentiel des dossiers traités a nécessité une stratégie d'accès au terrain que Mitchell (1993 : 14) qualifie « d'allié sympathique informé ». En effet, les autres stratégies présentées par Mitchell se sont révélées inopérantes dans nos premières approches. La position de « l'outsider naïf » (faible degré d'affect et faible connaissance) empêche d'accéder au détail des dossiers traités et des décisions prises. Le fait d'être accueilli au sein de l'équipe dirigeante à *part entière*, et non pas comme *outsider*, a grandement facilité le recueil des données. Cependant, comme le note Mitchell (1993 :20) : « *There are two dangers for those researchers who achieve the status of presumably sympathetic and allied insiders more rapidly than they acquire members' knowledge. This imbalance may, in the case of pseudo-membership, give rise to actions suggesting personal or professional incompetence, or to the paradox of intimacy, in which affective ties constrain the acquisition of knowledge available to non intimates* ». Pour éviter ces écueils, nous avons décidé avec le dirigeant que le chercheur travaillerait « à demeure », c'est-à-dire intégré à l'équipe des managers, en respectant les obligations et les horaires quotidiennes de l'entreprise.

La volonté d'accéder aux perceptions subjectives des acteurs (Gubrium, 1988) nous a également conduit à adopter la position « d'insider ». Nous désirions nous intéresser aux « théories professées » et mises en œuvre par les dirigeants lors des délibérations stratégiques. Il fallait dès lors organiser un retour incessant entre l'observation directe des actions et des décisions mises en œuvre avec le dirigeant lui-même. L'accès à la théorie implicite ou « théorie locale » s'est donc exercée dans le cadre d'une recherche participante (Elden, 1983). L'intérêt de telles théorisations directement sur le terrain a été souligné par Bartunek et Louis (1996 :6). Pour ces auteurs, les managers sont également capables de théoriser, et ceci justifie un design de recherche associant un « insider » membre de l'organisation étudiée, à un « outsider » (Bartunek, Lacey & Wood, 1992 ; Bartunek, Foster Fischman et Keys, 1996). Seules les données concernant des événements que le chercheur a pu observer directement ont été prises en compte, afin d'éviter les biais liés à des comptes-rendus rétrospectifs des managers (Miller, Cardinal et Glick, 1997).



*Figure 1 : Le processus de formulation de la stratégie au sein du groupe*

Le recueil de données a reposé sur la participation aux réunions de comités de groupe, c'est-à-dire des « comités stratégiques », des « comités exécutifs » et les réunions de travail avec les unités d'affaires entre ces deux types d'événements. Les comités exécutifs sont des séances de délibération où sont prises les orientations concernant la politique générale du groupe. Les comités stratégiques sont des groupes de coordination transversaux, généralement pilotés par un dirigeant de branche ou de très grande unité, et réunissant à la fois du personnel de soutien de la Direction Stratégie, des membres opérationnels des branches et des dirigeants de business units.

Afin de permettre une comparaison avec la recherche de Bennett & Anthony (2001 : 192), nous avons repris dans la catégorisation qualitative les items utilisés dans le questionnaire, en

faisant la distinction entre les décisions à forte intensité informationnelle formelles, et les décisions dont les managers «savaient la pertinence sans pouvoir l'exprimer », c'est-à-dire reposant sur un savoir que les dirigeants ne pouvaient totalement exprimer (Polanyi, 1968, Nonaka, 1994). La différence entre ces deux types de savoir s'est révélée aisée à établir dans la dynamique des délibérations. Les dirigeants, pendant ces réunions à huis clos, abordent ouvertement le manque de support en données factuels, chiffres, éléments et connaissance codifiée, et invitent leurs pairs à discuter les «options » intuitives de façon assez libre.

Pour éviter l'écueil de la rétention d'information (par exemple, un dirigeant prétendant n'avoir qu'une connaissance intuitive du dossier alors qu'il en maîtrise parfaitement les données et les rouages), nous avons systématiquement essayé d'obtenir des données « non obstructives » (Webb, Weick, 1979). L'entreprise a en effet donné accès ou impliqué le chercheur dans les dossiers écrits, les chiffres, les études stratégiques précédant et suivant les réunions des Comités de Groupe.

## **RESULTATS & DISCUSSION**

### **A) Le rôle des communautés d'interprétation et de l'expérience préalable partagée**

Les observations directes prolongent partiellement les mesures quantitatives de Bennett & Anthony (2001). Les membres de comités stratégiques ont tendance à beaucoup moins avoir recours aux analyses externes que ce qui est déclaré dans l'étude de Bennett & Anthony. Par contre, il est avéré que les «insiders » ont un recours beaucoup plus fréquent aux analyses internes que les «outsiders » (membres externes). Le schéma ci-dessous restitue les influences des différentes variables sur la constitution de connaissances tacites (inter-individuelles et collectives) et explicites (cf. figure 2).

Plusieurs régularités émergent lors de l'observation de ces comités (comités stratégiques, exécutifs et de groupe) :

⇒ La sélection des membres de comités stratégiques fait l'objet de stratégies délibérées de constitution d'un capital de connaissance tacite interpersonnelle de ses membres. Ainsi, l'ancrage interpersonnel (mesuré par le partage d'expérience commune dans le passé, ou le même profil de carrière ou de formation) renforce la communauté d'interprétation (le fait que les managers peuvent anticiper un consentement implicite et une compréhension mutuelle et tacite des enjeux, sans qu'un recours à l'explicitation soit nécessaire).

**Hors séance**, les membres de comité ont une stratégie de «cadrage » et de «jalonnage » de la connaissance produite. Les apports individuels formels et le tacite interpersonnel sont ainsi prépondérants, au détriment de la codification collective et du tacite collectif.

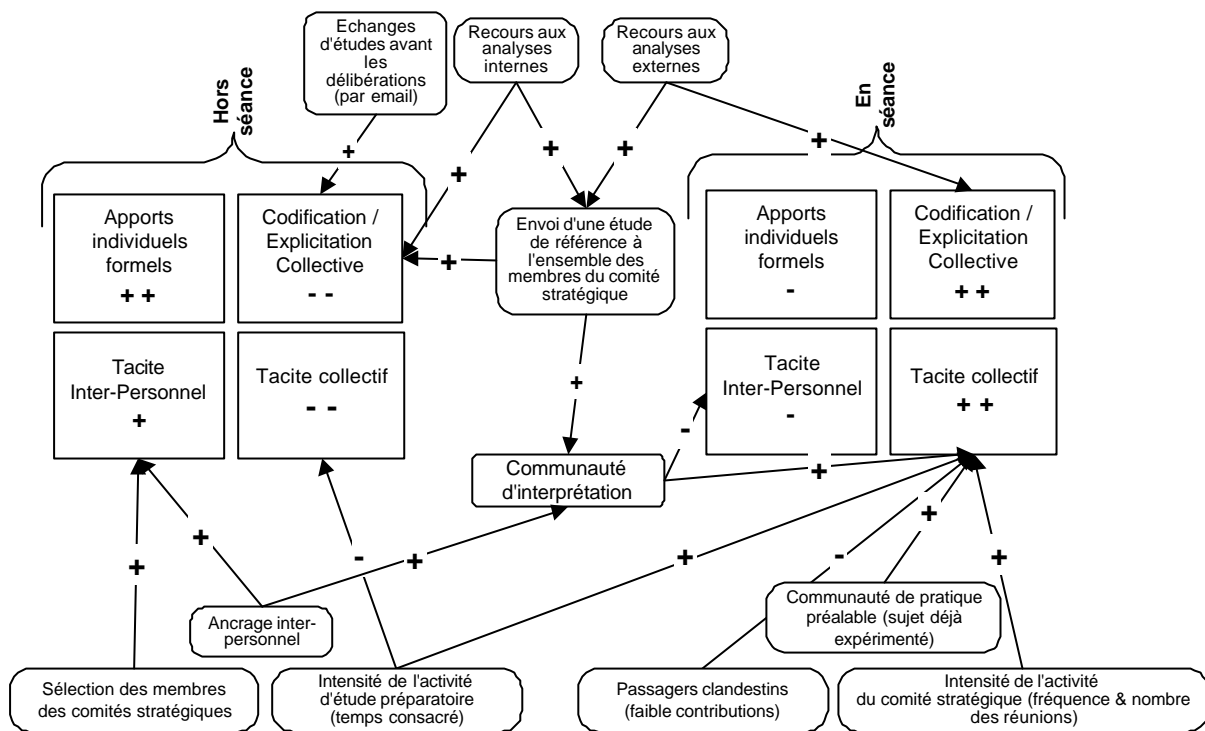


Figure 2 : résultats de l'observation de l'activité des comités (hors et pendant les séances)

- ⇒ **Pendant les séances**, la situation a tendance à s'inverser car l'économie de l'attention y est plus tendue. Les échanges se font en face-à-face, et la codification collective et le tacite collectif deviennent prédominant : on recherche un consensus, et on essaye d'aboutir à un résultat (décision, rapport, expertise, évaluation officielle).
- ⇒ **Les analyses internes** (rapports du département Stratégie, études de filiales, etc.) sont sollicitées dans le cadre de la codification collective « hors séance », mais laisse place aux **études externes** en séance (besoin de légitimation, recherche d'un dénominateur commun et de neutralité pendant les délibérations).
- ⇒ **L'existence d'une communauté de pratique préalable** (mesurée par le temps d'expérience commune des membres des comités dans le passé) a très peu d'influence « hors séance », mais devient critique lors des délibérations, car elle favorise une capacité d'anticipation des réactions des autres membres, et diminue ainsi l'asymétrie de connaissance ressentie dans les délibérations. Les stratégies de **passager clandestin** (mesure par l'absence de contributions, la figuration, l'absentéisme aux réunions de répartition des tâches) diminuent les communautés d'interprétation et le tacite collectif pendant les délibérations.
- ⇒ **L'intensité de l'activité des comités**, pour ce que nous avons pu observer, a une influence positive sur la création d'une communauté tacite de compréhension des enjeux, mais a peu d'effets sur l'efficacité des comités (en termes de rapidité et de qualité des décisions et rendus de ces comités).

Contrairement à l'étude de référence, nous n'avons pas pris en considération la mesure objective des réorientations stratégiques prises par les Comités (période d'observation trop courte pour mesurer des effets de performance). Notre mesure de performance est simplement mesurée par l'aboutissement à une décision approuvée par le Board, ou à une

situation d'échec (pas de prise de décision), de conflit (décision repoussée) ou de *statu quo* (décision ignorée). Un comité exécutif (*Board*) arrivant à résoudre le plus grand nombre de dossiers de réorientation stratégique est considéré performant. Nous entendons par « résoudre » l'aboutissement à une décision de réorientation stratégique. Les comités stratégiques et comités exécutifs ayant pour mission de formuler, et / ou de conseiller la formulation de la stratégie des entités (et non pas de décider à leur place), il nous a semblé qu'une mesure réaliste de leur performance est d'observer la réalisation de cette tâche, sans jugement de valeur sur le fond des dossiers.

Au total, notre série d'observations directes (20 réunions de *Board* sur 16 mois) ne permet évidemment pas d'effectuer des traitements statistiques. Par contre, contrairement aux conditions empiriques de Bennett & Anthony (2001), nous avons pu « suivre les dossiers » entre deux réunions des *Comités*, et observer les jeux d'acteurs, de coalitions et le travail des analystes. Ainsi, Bennett & Anthony (p. 199) ne trouvent aucune interaction significative entre la performance des entreprises et la performance de leur *Board*. Ceci est sans doute dû à la trop grande variété des cas étudiés par ces deux auteurs. En observant longitudinalement les mêmes dossiers sur une période de seize mois, les différences de performance de « fonctionnement » sont notables entre les différents comités stratégiques ; néanmoins, cette différence semble s'expliquer par les liens interpersonnels tressés entre les membres avant leur fonction courante dans l'organisation. Nous sommes donc amenés à faire la proposition suivante :

*P1 : La performance des délibérations des Boards of Directors est fortement dépendante de la « communauté d'interprétation » qu'ils ont réussi à créer, notamment par le partage d'expérience longue créant une connaissance tacite collective.*

## **B) L'efficience des délibérations (en séance)**

Bennett & Anthony (2001) trouvent que le niveau d'activité du *Board* est très fortement corrélé avec sa performance, et en concluent que les *Boards* les plus actifs sont les plus amènes à conduire les firmes au succès. Ce « raccourci » n'est pas validé par l'observation directe. En observant l'activité « hors comité directeur » (les périodes d'analyse entre les deux séances), on observe au contraire que les Comités Directeurs les moins performants sont ceux qui génèrent le plus d'activité « hors Board » et finissent par être submergés par un nombre

trop important de processus parallèles à délibérer. Bennett & Anthony ont sans doute sous-estimé le rôle de l'imprégnation tacite des «dossiers ». Nos observations montrent que plus une communauté d'interprétation a été bâtie ex ante, plus les délibérations sont efficaces. Cependant, le recours aux analyses externes reste un levier pour accélérer la codification collective, alors que les analyses internes semblent plus jouer un rôle de jalon et de cadrage pendant la phase de préparation, ou les phases intermédiaires entre deux séances (voir figure 2). Ce qui nous amène à formuler une seconde proposition :

***P2 : Plus il existe une communauté tacite d'opérations (une compréhension implicite des enjeux), plus les délibérations d'un Board sont efficaces.***

### **C) Le rôle des études stratégiques dans les réorientations (apports explicites codifiés)**

L'*upper echelon theory* (Hambrick & Mason, 1984 ; Pfeffer, 1972) tend à rapprocher les caractéristiques de l'équipe dirigeante (profils, diversité, etc) de la performance décisionnelle des comités exécutifs. La diversité des profils au sein des boards et comités stratégiques est très faible, dû au caractère fortement technique de l'activité considérée. Nous avons donc focalisé notre attention et le recueil des données sur la compréhension partagée et l'intensité des liens reliant les membres des comités (Kilduff, Angelmar & Mehra, 2000).

Le rôle de la perception sélective des dirigeants dans la prise de décision stratégique est un thème récurrent de la recherche sur les équipes dirigeantes (Simon & Dearborn, 1958 ; Starbuck & Milliken, 1988). Les décisions prises par un comité stratégique font l'objet de filtres de perception et de sélection / rétention (Weick, 1995), trouvant leurs origines dans les différences de background des membres, et dans les biais inhérents à la perception manageriale. Dans l'analyse de Bennett & Anthony (2001 : 205), les «outsiders » (membres externes du Board) sont considérés comme des contributeurs au «désapprentissage » des « insiders » (membres dirigeants) car ils apportent une vision objective des faits, détachés des enjeux hiérarchiques (Hambrick & Mason, 1984). Cette proposition n'est que partiellement vérifiée par l'observation directe des Comités Directeurs en délibération. Les membres externes (actionnaires d'autres entreprises, partenaires industriels) sont effectivement des contributeurs à l'objectivation : ils contribuent à l'explicitation et à la combinaison objective des données factuelles, mais le désaccord entre membres internes semble être une source plus importante de « désapprentissage » et de « réorientation ». Ce qui nous amène à la proposition suivante :

*P3 : Les apports en connaissance explicite des membres externes d'un Board sont une condition nécessaire mais non suffisante à la performance d'un Board of Directors. Les différences de style cognitif, d'expérience non-codifiée (connaissance tacite individuelle) entre les membres internes d'un Board sont une source plus puissante de réorientations stratégiques et de remise en cause. Elles contribuent à la performance d'un Board of Directors.*

## CONCLUSION

Les *Board of Directors* sont plus dissolus et aléatoires dans leur apprentissage que le laisse présager leur « façade » institutionnelle. Les Comités Directeurs essayent d'intégrer de nouveaux schémas dans leurs structures cognitives, en éprouvant les perceptions internes de l'entreprise avec celles des membres externes. S'il n'existe pas suffisamment de variété dans les styles cognitifs et les expériences des membres, les séances de délibération tendent plutôt à réconcilier les opinions divergentes, et à réintégrer les expériences incongrues des uns et des autres dans les schémas dominants.

La plupart des organisations font preuve d'opportunisme dans leur délibérations stratégiques. Elles découvrent par accident des nouvelles connaissances alors qu'elles en cherchaient d'autres. L'objectif des Comités Directeurs n'est pas de bouleverser les paradigmes existants, mais bien de maîtriser et d'améliorer l'exploitation économique de leur environnement. L'apprentissage d'un Comité Exécutif (*Board of Directors*) est le résultat d'un comportement qui est tout autant manipulateur (pour préserver les rentes, les idéologies, et les programmes en place) qu'adaptatif (pour faire face à leur obsolescence, leur refus par la société et les consommateurs). Ainsi, « les organisations n'accumulent pas passivement l'apprentissage de leurs membres : l'organisation influence l'apprentissage de ses membres, et elle retient des sédiments des apprentissages une fois que son personnel l'a quitté » (Hedberg, 1981, p. 6).

Les *Board of Directors* ne réagissent pas à tous les problèmes : certains paraissent critiques à leurs membres car ils viennent contrarier les mythes organisationnels historiquement ancrés dans leur culture ; d'autres leur paraissent trop incongrus, soit parce qu'ils échappent à la culture (*à la compréhension*), soit au contraire parce qu'ils remettent directement en cause les croyances et les idéologies les plus répandues. Comme l'a suggéré Belmondo (2000, p. 6),

l'information fait l'objet d'une stratégie d'interprétation lorsqu'elle est reçue par les Comités Directeurs : « Schutz et Jobe (1998) ont étudié les stratégies de gestion de connaissances d'entreprises multinationales. Ils ont distingué quatre types de stratégies : explicitation systématique des connaissances ("*codification strategy*"), refus systématique d'explicitation des connaissances ("*tacitness strategy*"), contrôle du degré d'explicitation des connaissances selon leur degré d'ambiguïté et leur intensité en informations ("*focused strategy*"), contrôle global du degré d'explicitation sans prise en compte des spécificités des divers types de connaissances transmises ("*unfocused strategy*"). ». Ceci constitue une forte limite à notre recherche, dans la mesure où nous n'avons pas pris en considération les jeux de pouvoir autour de la décision « d'agenda » des comités directeurs (ordres du jour), en prenant en considération que tous les dossiers aboutissant en *Comité Exécutif* représentait un enjeu de réorientation stratégique pour la firme.

Au total, cet article corrobore une grande partie des propositions faites par Bennett & Anthony (2001), mais souligne également la nécessité de conduire des observations directes de la production des savoirs stratégiques des firmes pendant les délibérations des dirigeants. Cette première série d'observations directes, bien qu'elle ne puisse atteindre un statut satisfaisant de validité externe, ouvre des voies d'exploration de la dynamique de création de connaissances au sein des *Board of Directors*. Elle sera utilement prolongée, dans des recherches futures, par une analyse plus ethnographique des liens qui relient les membres, internes et externes, des comités de directeurs hors séance. Cette recherche suggère, enfin, que la diversité des styles d'apprentissage implicites peut constituer une véritable valeur ajoutée au sein de comités directoriaux.

## Références

- ALTHEIDE, D. L., and JOHNSON, J. M. (1980). *Bureaucratic Propaganda*. Boston: Allyn & Bacon.
- BARTUNEK Jean. M et M R. LOUIS (1996), *Insider/Outsider team research*, Qualitative Research Methods Vol. 40. Thousand Oaks, CA : Sage.
- BARTUNEK, J M, FOSTER-FISHMAN, PG, KEYS, C B (1996), « Using collaborative advocacy to foster intergroup cooperation: A joint insider-outsider investigation », *Human Relations*, Vol. 49, Issue 6, pp. 701 et suiv.
- BARTUNEK, J. M., LACEY, C. A., & WOOD, D. R. (1992), « Social cognition in organizational change: An insider-outsider approach », *Journal of Applied Behavioral Science*, 28, 204-223.
- BAYSINGER B. et HOSKISSON, R. (1990), "The composition of Board of Directors and strategic control: Effects on corporate strategy", *Academy of Management Review*, 15, 72-87.
- BAYSINGER, B & BUTLER H. (1985), "Corporate governance and the Board of directors: Performance effect of changes in Board composition", *Journal of Law, Economics and Organizations*, 1, 102-124.

- BELMONDO, C. (2000), « L'articulation entre outils de gestion et connaissances tacites / explicites et leur intégration dans la gestion des connaissances », 4<sup>e</sup> Conférence de l'AIMS, Montpellier, 25 mai 2000.
- BENNETT, R.H. et ANTHONY WP (2001), "Understanding the role of intuition-tacit knowledge and analysis-explicit knowledge in bank deliberations", in: T.H. Lant & Z. Shapira (Eds.), *Organizational Cognition: Computation and interpretation*, London: Lawrence Erlbaum Publishers, pp. 185-209.
- BLACKLER, F (1995). "Knowledge, Knowledge Work and Organizations: An Overview and Interpretation", *Organization Studies*, 16, 6, 1021-1046.
- BRUNER, J. S., GOODNOW, J. J., et AUSTIN, G. A. (1962). *A Study of Thinking*. New York: Science Editions.
- COOKE, N. J. et S.D. BREEDIN. (1994). "Constructing naive theories of motion on the fly". *Memory and Cognition* 22: 474-493.
- CYERT, R. M. and MARCH, J. G. (1963). *A Behavioral Theory of the Firm*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- DAILY C. & DALTON D. (1994), "Bankruptcy and Board governance: the impact of Board composition and structure", *Academy of Management Journal*, 37, 1603-1617.
- DAILY, C. (1995), "The relationship between board composition and leadership structure and bankruptcy reorganization outcomes", *Journal of Management*, 21, 1041-1056.
- DRETSKE, F. I. (1981). *Knowledge and the Flow of Information*. Oxford: Blackwell.
- EKSTEDT, E. (1988) *Human Capital in an Age of Transition: Knowledge Development and Corporate Renewal*, Stockholm: Allmänna Förlaget.
- ELDEN, M. (1983), « Democratization and participative research in developing local theory », *Journal of Occupational Behavior*, Vol. 4, pp. 21-33.
- FINKELSTEIN, S. and HAMBRICK, D.C., *Strategic Leadership: Top Executives and Their Effects on Organizations*, West Publishing, 1996
- FINKELSTEIN, S. and R. D'AVENI, (1994), "CEO Duality as a Double-edged Sword: How Boards of Directors Balance Entrenchment Avoidance and Unity of Command," *Academy of Management Journal*, 37, no. 5 1079-1108
- FORRESTER, J. W. (1958) 'Industrial dynamics – A major breakthrough for decision makers', *Harvard Business Review* 36(4): 37-66.
- GOODSTEIN, J., GAUTAM K & BOEKER W. (1994), "The effects of Board size and diversity on strategic change", *Strategic Management Journal*, 15, 241-250.
- GRINYER, P. H., and NORBURN, D. (1975). "Planning for existing markets: Perceptions of executives and financial performance." *Journal of the Royal Statistical Society, Series A*, 138(1): 70-97.
- GUBRIUM, J. (1988), *Analyzing field reality*, Newbury Park, CA : Sage.
- HAMBRICK, D. & D'AVENI, R. (1992), "Top team deterioration as part of the downward spiral of large corporate bankruptcies", *Management Science*, 26, 371-386.
- HAMBRICK, D. & MASON, P. (1984), "Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers", *Academy of Management Review*, 9, 193-206.
- HAMBRICK, D.C. "Putting Top Managers Back Into the Strategy Picture," *Strategic Management Journal*, Vol. 10, Special Issue, Summer 1989.
- HAMBRICK, D.C., T. CHO, and M.-J. CHEN, "The Influence of Top Management Team Heterogeneity on Firms' Competitive Moves," *Administrative Science Quarterly*, 1996.
- HEDBERG, Bo (1981), "How organizations learn and unlearn", in W.H. STARBUCK, P.C. NYSTROM (eds.), *Handbook of Organizational Design*, Vol. 1, Oxford University Press, pp. 3-26.
- JUDGE W & ZEITHAML, C. (1992), "Institutional and strategic choice perspectives on Board involvement in the strategic decision process", *Academy of Management Journal*, 35, 766-794.
- KILDUFF, M.R., ANGELMAR, R. and MEHRA, A., (2000), "Top Management-Team Diversity and Firm Performance: Examining the Role of Cognition," *Organization Science*, vol. 14..
- LAVE, J, WENGER, E (1991). *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- MARCH, J. G. and SIMON, H. A. (1958). *Organizations*. New York: Wiley.

- MARCH, J. G. et OLSEN, J.P. (1976), *Ambiguity and choice in organizations*, Bergen: Universitetsforlaget.
- MEYER I, GOES J et BROOKS, G (1995), « Organizations reacting to hyperturbulence », pp. 299-350 in : George Huber et Andrew van de Ven (Eds.), *Longitudinal Field Research Methods. Studying Processes of Organizational Change*, Thousand Oaks, CA : Sage.
- MILLER C, L B CARDINAL, W H GLICK (1997), « Retrospective reports in organizational Research: A reexamination of recent evidence », *Academy of Management Journal*, Vol. 40 Issue 1 pp. 189-204
- MITCHELL, R. (1993), *Secrecy and fieldwork*, , Qualitative Research Methods Vol. 29, Thousand Oaks, CA : Sage.
- NELSON, R.R. and WINTER, S.G. (1982) *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- NONAKA, I. and TAKEUCHI, H. (1995) *The Knowledge-Creating Company*, Oxford: Oxford University Press, 1995.
- PEARCE J. & ZAHRA, S. (1991), "The relative power of CEOs and boards directors", *Strategic Management Journal*, 12, 135-153.
- PENROSE, E. (1959) *The theory of the growth of the firm*, Basic Blackwell, Oxford.
- PFEFFER, J., "Management as Symbolic Action: The Creation and Maintenance of Organizational Paradigms." *Research in Organizational Behavior*, 1981, Vol. 3, Cummings and Staw (eds.).
- PFEFFER, J., (1972) "Size and Composition of Corporate Boards of Directors," *Administrative Science Quarterly*, 17, 218-228.
- POLANYI, M. (1966). *The Tacit Dimension*. London: Routledge & Kegan Paul.
- POPPER, Karl. (1994), *The Myth of the Framework*, 130-153. London: Routledge.
- RYLE, G. (1949). *The concept of mind*. London: Norton.
- SIMON, H.A. and D.C. DEARBORN, "Selective Perception: The Identifications of Executives," *Sociometry*, 1958.
- SPENDER, J.C. (1989), *Industry Recipes: The Nature and Source of Management Judgment*, Oxford: Basil Blackwell.
- STARBUCK, W. and F. MILLIKEN, "Executives' Perceptual Filters: What They Notice and How They Make Sense," in *The Executive Effect: Concepts and Methods for Studying Top Managers*, JAI, 1988.
- STARBUCK, W.H, (1988), « Surmounting our human limitations », in R. Quinn and K. Cameron (eds.), *Paradox and Transformation: Toward a Theory of Change in Organization and Management*; Ballinger, pp.65-80
- STARBUCK, W.H. (1983) 'Organizations as action generators', *American Sociological Review* 48: 91–102.
- STARBUCK, W.H. (1992) 'Learning by knowledge-intensive firms', *Journal of Management Studies* 29 (6): 713–40.
- SVEIBY, K.-E. (1994) 'Towards a Knowledge Perspective on Organization', Doctoral dissertation, University of Stockholm.
- TSOUKAS, H (1996). 'The Firm as a Distributed Knowledge System: A Constructionist Approach.' *Strategic Management Journal*, 17, Winter Special Issue, 11-25.
- WALLER, M., HUBER, G., GLICK, W., "Functional Background as a Determinant of Executives' Selective Perception," *Academy of Management Journal*, 1995.
- WEBB, E, WEICK, K E (1979), « Unobtrusive Measures in Organizational Theory: A Reminder », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 24, No 4, pp. 650-661.
- WEICK, K E (1996), « Drop your tools: An allegory for organizational studies », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 41, No 2, pp.301-315.
- WEICK, K. E. (1979). *The social psychology of organizing (2nd ed.)*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- WEICK, K. E. (1996). *Sensemaking in organizations*. Newbury Park, CA: Sage
- WESTPHAL J.D. (1999), "Collaboration in the boardroom : behavioral and performance consequences of CEO-Board social ties", *Academy of Management Journal*, Vol.42, n°2, p.7-24.