

L'affirmation

Tout document de décision prélève sur le budget le plus rare d'une équipe dirigeante : son attention, et ce prélèvement n'est presque jamais tarifié. Les documents s'allongent parce qu'ajouter est plus sûr que couper, parce que la section de chaque contributeur doit survivre à la relecture, et parce que la longueur passe, dans certaines salles, pour de la rigueur.

Notre réponse tient en un chiffre et une règle. Quatre-vingt-dix minutes : la durée de la lecture de direction de tout document de décision Stredge Partners, preuves comprises. La règle : c'est une contrainte de conception imposée à l'auteur, pas une consigne au lecteur. Ce plafond force la densité de preuve parce que rien d'autre ne tient, et il code un jugement : un document qui ne peut pas changer une décision en quatre-vingt-dix minutes ne la changera pas en neuf heures, car la contrainte qui mord est l'attention, pas l'information.

Cette note pèse ses propres preuves, plus minces qu'il n'y paraît : la recherche sur l'attention des dirigeants est réelle mais ancienne et étroite ; les instituts de gouvernance rapportent une perception déclarée ; et aucune étude vérifiable à notre standard n'établit quatre-vingt-dix minutes comme seuil. Le chiffre est le nôtre ; la discipline qu'il impose est l'argument.

Les faits

Les faits se rangent honnêtement sur trois étagères : ce qui a été mesuré, ce qui a été sondé, ce qui n'existe pas.

Ce qui a été mesuré. L'étude fondatrice sur l'attention des dirigeants reste celle de Mintzberg, répliquée trois décennies plus tard. L'enseignement n'est pas un chiffre isolé : l'attention soutenue d'un dirigeant est une ressource rare et interrompue, et les plus longs blocs fiables se situent près de l'heure, pas de l'après-midi.

PREUVE

Dans l'observation structurée de directions générales menée par Mintzberg, la moitié des activités observées durait moins de neuf minutes et les réunions programmées duraient en moyenne soixante-huit minutes ; la réplique de Tengblad a trouvé la majorité des propositions toujours valides, avec une fragmentation réduite au sommet.

Source : Mintzberg, H., *The Nature of Managerial Work*, 1973 (étude d'observation structurée sous-jacente) ; Tengblad, S., *Journal of Management Studies* 43(7), 2006 · Géographie : Amérique du Nord ; Suède · Méthode : observation structurée de cinq directions générales ; réplique auprès de dirigeants suédois · SEG-4 · Réserve : échantillons petits et seniors, étude princeps de 1973 ; aucune des deux études ne mesure un temps de lecture documentaire ni n'énonce de seuil.

Ce qui a été sondé. Les instituts de gouvernance ont regardé l'objet lui-même : ceux qui assemblent le dossier du conseil déclarent qu'il surconsomme l'attention de ce conseil. Perception et non mesure, et travaux menés avec un fournisseur commercial de portails, ce que nous signalons plutôt que de le cacher. Comme verdict d'une profession sur ses propres documents, cela pointe dans une seule direction.

PREUVE

Dans les travaux de l'ICSA (devenu CGI UK & Ireland) sur les dossiers du conseil, environ soixante-quatorze pour cent des répondants jugeaient leurs dossiers trop longs.

Source : ICSA (CGI UK & Ireland), travaux sur les dossiers du conseil, 2017, cgi.org.uk ·

Géographie : Royaume-Uni et Irlande · Méthode : sondage auprès de professionnels de gouvernance

· SEG-3 · Réserve : perception déclarée, pas comportement de lecture mesuré ; travaux menés en association avec un fournisseur commercial ; « trop long » est un jugement, pas un nombre de pages.

Le régulateur britannique complète l'étagère par la demande : le guide d'efficacité des conseils du Financial Reporting Council range la qualité des documents parmi les facteurs nommés de la décision, sans jamais donner de chiffre.

Ce qui n'existe pas. Nous avons cherché une preuve évaluée par les pairs qu'une durée de lecture précise marque le point au-delà duquel un document cesse de changer les décisions. Nous n'en avons pas trouvé à notre standard, et nous ne contournerons pas ce vide par des citations approximatives : le chiffre n'est pas un résultat de recherche. C'est une position de la firme, notée SEG-1, qui se justifie autrement, comme une contrainte dont les conséquences s'inspectent. Sous ce plafond, un auteur ne peut ni renvoyer l'argument en annexe, ni laisser deux affirmations se partager une source non notée, ni écrire la décision au quarantième paragraphe. Le plafond ne garantit pas un bon document ; il rend le mauvais visible en une seule passe.

La contrainte mord le plus fort dans notre corridor. Un conseil qui décide entre Bruxelles et Abidjan lit tout deux fois : dans le corridor UEMOA-euro, l'édition française sert les sièges qui portent la conséquence sous un régime juridique de langue française, l'anglaise le conseil de la holding et ses prêteurs. L'habitude qui expédie deux cents pages dans une langue en expédie quatre cents ici, et ces pages disputent l'attention à des lectures qui ne se refusent pas : actes uniformes, communiqués de la banque centrale, calendrier du régulateur. La densité n'est pas un style, c'est le tarif. Le plafond discipline aussi la construction bilingue : deux éditions ne restent identiques que si le noyau décisionnel, thèse, affirmations notées et seuils, est assez petit pour être gelé avant la seconde écriture.

Fiches de preuve

CLM-MINTZBERG-EXEC-ATTENTION · SEG-4. L'observation structurée de directions générales a trouvé la moitié des activités sous neuf minutes et des réunions programmées de soixante-huit minutes en moyenne ; la réplication ultérieure a confirmé l'essentiel avec une fragmentation moindre. Contexte : Amérique du Nord 1973 ; Suède 2006. Méthode : observation structurée ; réplication. Preuve contraire : échantillons de cinq et restreints ; pratiques de travail transformées depuis ; aucun seuil de lecture mesuré. Confiance causale : aucune, observation descriptive. Transférabilité : attention des dirigeants en général, pas un standard documentaire. Revue : 2026-08-02.

CLM-CGI-BOARD-PACKS · SEG-3. Dans les travaux ICSA/CGI UK & Ireland sur les dossiers du conseil, environ soixante-quatorze pour cent des répondants jugeaient leurs dossiers trop longs. Contexte : professionnels de gouvernance, Royaume-Uni et Irlande, 2017. Méthode : sondage de praticiens. Preuve contraire : perception et non comportement ; association avec un fournisseur commercial ; « trop long » sans

nombre de pages. Confiance causale : aucune. Transférabilité : cultures de dossiers proches de la britannique. Revue : 2026-08-02.

CLM-FIRM-NINETY-MINUTES · SEG-1 (position de la firme). La lecture de direction en quatre-vingt-dix minutes est une contrainte de conception qui force la densité de preuve ; un document qui ne peut pas changer une décision en quatre-vingt-dix minutes ne la changera pas en neuf heures. Contexte : règle de conception de la firme pour les documents de décision du corridor UEMOA-euro. Méthode : position ; aucune étude de seuil n'existe à notre standard, aucune n'est citée. Preuve contraire : certaines décisions exigent des documents de référence qui excèdent toute séance ; la règle gouverne la lecture de direction, pas l'archive. Confiance causale : aucune. Transférabilité : documents de décision ; explicitement pas les dépôts réglementaires, salles de données ou volumes de référence. Revue : 2026-08-02.

Les limites

Ce que le plafond achète : une décision par document, la preuve en fiches notées plutôt qu'en annexe, les limites imprimées là où l'affirmation est faite. Ce qu'il refuse : le confort de l'exhaustivité et le transfert du travail d'édition vers l'agenda du lecteur. La borne est étroite : certaines décisions exigent des documents de référence qui dépassent une séance, et la règle gouverne la lecture de direction, pas l'archive.

Sources et limites

L'étagère mesurée repose sur l'observation structurée de Mintzberg (1973) et la réplication de Tengblad (2006) dans le Journal of Management Studies ; l'étagère sondée sur les travaux de 2017 du Chartered Governance Institute UK & Ireland sur les dossiers du conseil ; l'étagère officielle sur le guide d'efficacité des conseils du FRC (2018), qui nomme la qualité des documents parmi les facteurs de décision et ne chiffre rien. Chaque source porte sa réserve ci-dessus, et l'association commerciale du sondage est signalée. Le chiffre de quatre-vingt-dix minutes est la position de la firme, notée SEG-1 : nous n'avons trouvé aucun seuil évalué par les pairs pour la durée de lecture au-delà de laquelle un document cesse de changer les décisions, et cette note ne prétend pas le contraire. La borne est explicite : le plafond gouverne la lecture de direction des documents de décision ; il ne dit rien des documents de référence, des dépôts réglementaires ou des annexes techniques, et il ne prouve pas que des documents plus courts produisent de meilleurs résultats : aucune étude de résultats n'est citée ici.

Que faire lundi

- 1. Le président fixe le budget d'attention dans la lettre de commande, avant écriture.** Un budget fixé après l'arrivée du document n'est pas un budget : c'est une capitulation négociée page à page.
- 2. Le secrétaire du conseil demande à l'auteur du dernier document ce qu'il garderait en quatre-vingt-dix minutes, et fait circuler cette version.** La question va à l'auteur, pas au conseil : l'écart entre les deux est le coût transféré à la salle.
- 3. Le commanditaire consigne qui était censé finir le document, et si quelqu'un l'a fait.** Si l'achèvement n'a jamais été un objectif de conception, le document a été écrit pour le dossier, pas pour la décision.
- 4. Dans un patrimoine bilingue, l'associé-gérant vérifie quelle édition a été conçue pour le temps de lecture dont ses sièges disposent.** Si une édition est une copie de courtoisie, le budget d'attention du siège qui porte la conséquence a été le premier coupé.