

## LA CORRESPONDANCE DES CADRAGES

Laurent Dehouck

### Résumé

La correspondance des cadrages est le nom du modèle prescriptif que nous proposons pour formaliser l'activité des managers. En rationalité limitée, les gestionnaires affrontent les situations de gestion, sans pour autant en avoir des représentations communes. La correspondance des cadrages désigne la procédure de construction de cette représentation commune de la situation de gestion. Elle comporte deux étapes.

Dans un premier temps, il s'agit de dévoiler les cadrages de chacun des participants. Nous proposons d'appeler - cadrage de la situation de gestion - le vecteur d'attributs définissant, pour la situation affrontée, la performance collective.

Dans une seconde étape, parce que l'action managériale est toujours collective, l'accent est mis sur le processus collectif de réduction ou d'acceptation des écarts entre les cadrages des individus: leur correspondance.

La modélisation retenue permet d'éclairer les modèles principaux de management et surtout grâce à une mesure des écarts entre les cadrages des participants d'ouvrir un vaste champ de recherches empiriques. La présentation de la procédure de correspondance des cadrages s'effectue après un examen critique de l'acceptation traditionnelle de la rationalité limitée de H. A. Simon et dans ce cadre peut être qualifiée de « quatrième modèle de rationalité limitée ».

---

· GRID, Ecole Normale Supérieure de Cachan. Email : [dehouck@bretagne.ens-cachan.fr](mailto:dehouck@bretagne.ens-cachan.fr). Adresse : Campus de Ker Lann, 35170 Bruz, France.

## I Introduction

Depuis une dizaine d'année, au moins, la référence à l'économie de l'information est devenue banale. Drucker, dès 1988, annonce une révolution organisationnelle d'ampleur comparable à celle que P. S. Dupont et A. P. Sloan mettaient en œuvre dans les années 20 à la General Motors : une "nouvelle organisation", fondée sur l'information. Selon lui, parmi les difficultés que les managers affronteront pour l'imaginer et la construire, l'une des plus cruciales est : "la création d'une vision unifiée, dans une organisation de spécialistes".

On retrouve cette problématique avec Weick & Daft (1984), qui proposent de considérer les managers comme des "constructeurs de sens partagés". Dans cette perspective, selon l'interventionnisme des agents de l'organisation et l'intelligibilité de l'environnement, quatre formes d'interprétations organisationnelles apparaissent :

	Organisation passive	Organisation active
Environnement inintelligible	Vision flottante Interprétation forcée, données informelles, intuition, chance, rumeur.	Enaction Expérimentation, test, environnement inventé apprentissage par l'action
Environnement analysable	Vision encadrée Interprétations traditionnelles, détection passive, routine, données formelles.	Découverte Recherche formelle, collecte de données.

Ce modèle, concluent-ils, apporte deux enseignements : "Premièrement il signifie que le travail (managérial) est d'interpréter et non pas d'exécuter le travail opérationnel" (p 294). Mais surtout, il ouvre de nouvelles opportunités comportementales : un manager ayant passé l'essentiel de sa carrière dans une organisation orientée "découverte" peut revaloriser ses intuitions subjectives et, par exemple, décider d'expérimenter un nouveau marché (énaction), plutôt que lancer une nouvelle étude de marché (découverte).

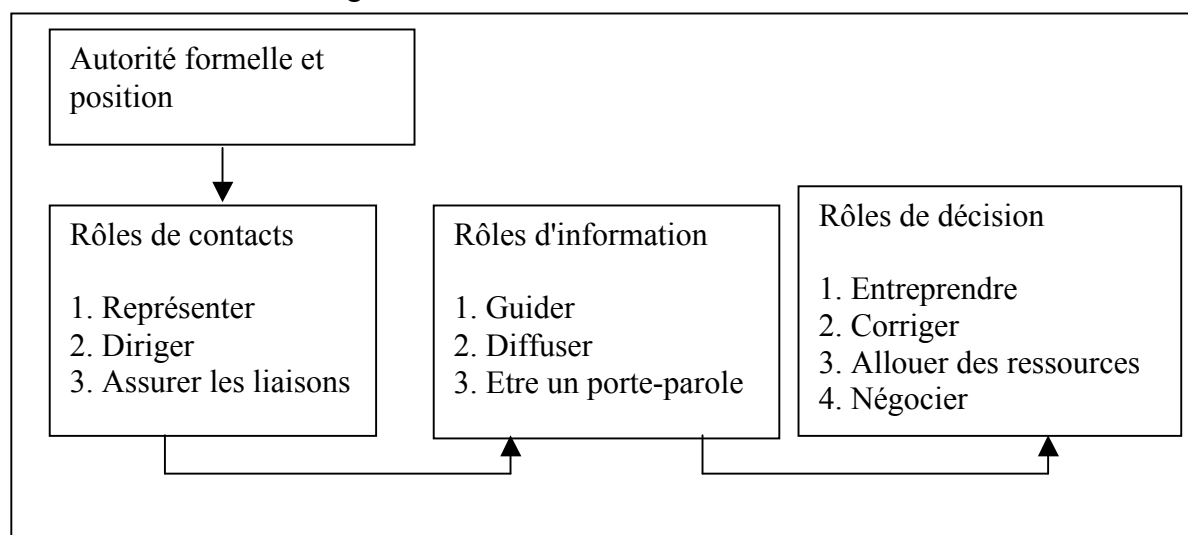
Pour Hamel & Prahalad enfin, « la concurrence internationale ne se fait plus simplement entre un produit et un autre, une entreprise et une autre, deux secteurs opposés l'un à l'autre. C'est

plutôt un état d'esprit contre un autre état d'esprit, un cadre de références (de management) opposé à un autre cadre de références » (1993, p 45). Ces auteurs soutiennent également que la cohérence interne et le caractère partagé de ce « cadre de référence de management » sont déterminants pour la performance de l'action collective.

Ces trois références théoriques définissent trois nouveaux "objets de gestion" : les schémas mentaux individuels, un cadre de management organisationnel et leurs interactions . L'outil principal des recherches sur ces nouveaux objets de gestion, depuis Axelrod (1976), est le concept de carte cognitive et notamment de cartes causales. Malgré les difficultés méthodologiques (Huff, 1994) et leur complexité (Calori & Sarnin, 1993), les recherches sur les contenus et la formation de ces cartes cognitives se sont multipliées.

Mais ces recherches, paradoxalement, n'ont cependant pas modifié les quatre modèles principaux de l'activité des managers. Le modèle normatif initial de Fayol (1918)<sup>1</sup> coexiste avec ceux de Barnard (1938)<sup>2</sup>, de Simon (1977)<sup>3</sup>, et de Mintzberg (1975), qui décrit des cadres aux rôles de contacts, d'information et de décision, dans un tout inséparable, un gestalt<sup>4</sup> :

#### Les différents rôles du dirigeant



<sup>1</sup> Le management se résume à cinq impératifs abstraits : "prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler".

<sup>2</sup> Les managers sécurisent la réalisation des deux processus en interaction d'efficience et d'efficacité.

<sup>3</sup> Les managers construisent et résolvent des problèmes.

<sup>4</sup> Un gestalt est un ensemble indissociable d'éléments dont la signification provient de sa propriété de totalité.

L'absence de liens entre ces modèles et les résultats sur les schémas cognitifs des dirigeants, conduit naturellement à s'interroger sur la création d'un modèle de synthèse de l'activité des managers (Laroche, 2001). Ce n'est pas l'ambition de cet article pour une raison méthodologique : sa volonté prescriptive. Dans cette posture de recherche spécifique soutenue notamment par Bell, Raïffa et Tversky (1986)<sup>5</sup>, le but de cet article est de suggérer un modèle de l'activité managériale en rationalité limitée. Autrement dit, comment formaliser le contenu et le processus de construction d'un cadre de référence commun de management ?

Répondre à cette question impose, dans une première partie, de se consacrer à un examen précis des travaux de Simon (1947, 1955, 1976, 1977, 1979) car ils présentent les premiers résultats sur la rationalité limitée en matière de management. Nous critiquons dans cette partie la vue qui réduit les apports de Simon à l'idée que gérer, c'est décider en rationalité limitée, c'est-à-dire sous deux contraintes : la quantité d'information disponible et la capacité de traitement du décideur. Nous montrons que Simon formalise plus précisément trois modèles distincts de décision individuelle.

C'est pourquoi, dans une seconde partie, nous proposons une quatrième formalisation de l'impact de la rationalité limitée sur l'action organisée. En effet, l'action organisée est collective. La rationalité limitée joue donc, avant même la décision individuelle, sur la formalisation collective de la situation de gestion<sup>6</sup>. Si cette forme n'est pas donnée, son élaboration est bien objet de gestion<sup>7</sup>. La correspondance des cadrages est le nom donné à ce processus. Il repose sur les expressions individuelles des participants quant à la performance de l'action collective.

---

<sup>5</sup> La spécificité des modèles prescriptifs tient à la reconnaissance d'une problématique de recherche : la formalisation en situation d'une conduite raisonnable.

<sup>6</sup> Rappelons qu'une situation de gestion (Girin, 1990) se présente : "lorsque des participants sont réunis et doivent accomplir, dans un temps déterminé, une action collective conduisant à un résultat soumis à un jugement externe" (p142)

<sup>7</sup> Cet article suppose qu'il s'agit peut-être du principal objet de gestion.

Ce processus est public et objet de choix. Les cadrages ont donc des caractéristiques d'irréversibilité, qui en font des engagements (Weick, 1993). L'un des résultats importants du modèle suggéré est de permettre une mesure de la proximité ou de l'éloignement des cadrages des participants. Il offre ainsi à la fois une avancée conceptuelle et un vaste programme de recherches empiriques.

## II. Les trois formes de la rationalité limitée

La rationalité limitée est considérée par de nombreux auteurs, ( Crozier & Friedberg (1977), Milgrom & Roberts (1992), Mintzberg (1982), ...) comme un socle conceptuel indispensable à la compréhension des activités managériales. Elle est, dans ces travaux, simplement définie par deux caractéristiques empiriques : la limite de l'information disponible et des capacités cognitives engagées dans la prise de décision. Bizarrement, cette spécification de l'hypothèse de rationalité limitée n'est souvent pas plus approfondie, alors que la forme précise donnée à ces deux aspects joue sur l'ensemble de l'action managériale. Cet approfondissement s'avère d'autant plus nécessaire, qu'une lecture précise de Simon montre trois spécifications assez différentes de son impact sur la prise de décision<sup>8</sup> : la rationalité administrative, satisfaisante et procédurale.

### 1.1. La rationalité administrative

La première forme donnée par Simon à la rationalité limitée provient de son travail de thèse publié en Français sous le terme "administration et processus de décision". Simon cherche ici à intégrer les phénomènes de prise de décision avec la théorie "administrative" et les concepts

---

<sup>8</sup> Dans un article à paraître, B. Munier distingue également ces trois modèles, en remarquant qu'ils portent sur des objets différents : la rationalité administrative concerne l'organisation, la rationalité satisfaisante, les choix et la rationalité procédurale les processus mentaux.

majeurs d'autorité, d'efficacité, de motivation, de communication, ... Il propose un modèle original de l'action individuelle au sein d'une organisation et en son nom.<sup>9</sup>

Dans ce contexte, l'hypothèse de rationalité bornée<sup>10</sup> n'est qu'un aspect de son modèle psychologique de choix organisationnel, à côté de la docilité ou ouverture d'esprit, de la mémoire, de l'habitude et des routines d'orientation de l'attention. En effet, pour Simon, « Le comportement d'un individu unique, isolé, ne peut en aucun cas atteindre un degré de rationalité élevé. Le nombre d'alternatives qu'il doit étudier est si grand, l'information qui serait nécessaire pour les apprécier est si étendue, qu'il est même difficile de concevoir qu'on puisse se rapprocher de la rationalité objective. Le choix individuel se fait dans un milieu de « données », c'est-à-dire de prémisses que le sujet accepte comme bases de son choix ; et le comportement n'est adaptatif que dans les seules limites fixées par ces données » (p.72).

La rationalité est bien administrative, parce que c'est l'organisation qui fixe les prémisses qui encadrent le choix. En établissant un système de préférences organisationnelles (un système d'objectifs), en divisant le travail (structure), en normalisant (édification de règles), en formant et en procurant de l'information aux individus, les organisations contribuent de manière déterminante à la structuration de « l'environnement psychologique » du choix.

Loin de contraindre et d'empêcher la performance, ces cadrages, en permettant la coopération, augmentent l'efficacité de l'action. Ils permettent « de s'approcher à distance raisonnable de la rationalité objective » (p 73), c'est-à-dire de la réponse optimale à l'environnement, celle d'un être omniscient et omnipotent.

Simon soutient donc que la décision n'est permise, que parce que chaque individu ne considère qu'un modèle très succinct du schéma d'alternatives auquel il est confronté. « Le choix

---

<sup>9</sup> L'expression "rationalité administrative" désigne à la fois le comportement individuel dans l'organisation et le comportement organisationnel quand l'acte individuel s'exécute en son nom.

<sup>10</sup> Dans ce papier, rationalité bornée et rationalité limitée sont considérées comme deux expressions synonymes.

rationnel sera possible dans la mesure où l'ensemble limité de facteurs sur lequel repose la décision correspond, en fait, à un système clos de variables ».

Finalement, l'organisation augmente l'espace de rationalité en structurant l'environnement psychologique de ses membres par des mécanismes qui spécifient la direction et la continuité des comportements. Outre les dispositifs structurels fondamentaux qui sont évoqués beaucoup plus précisément dans la suite de l'ouvrage (autorité, communication, hiérarchisation des objectifs et des fonctions, formation et socialisation), le dispositif crucial d'intégration des comportements est la planification. Simon distingue son fonds : la sélection des valeurs, des méthodes générales qui orienteront les activités ; et sa forme : la construction de l'environnement psychologique du choix<sup>11</sup> (les mécanismes d'orientation de l'attention et d'information notamment). Trois questions semblent alors particulièrement cruciales : l'élaboration d'un plan collectif de comportements individuels ; la communication à chacun de la partie du plan le concernant ; l'acceptation par chacun de se conformer à ces normes.

### 1.2. La «rationalité satisfaisante»

La deuxième forme donnée au concept de rationalité limitée date du fameux article de 1955, « A Behavioral model of rational choice » publié dans le Quaterly Journal of Economics. Il s'agit ici de compléter les modèles de choix rationnels classiques en s'appuyant sur des "intuitions pratiques", observées dans les organisations.

La démarche générale de Simon repose sur deux idées, qu'il résume par le principe de satisfaction par opposition à l'optimisation :

- Premièrement, partir des résultats désirés pour en déduire par chaînage arrière, une option satisfaisante.

---

<sup>11</sup> C'est à ce questionnement que la correspondance des cadrages se consacre.

- Deuxièmement, justifier et non pas démontrer mathématiquement l'existence d'une telle solution, par des séquences dynamiques qui modifient les niveaux d'exigences requis (les résultats désirés), en cas d'absence de solution.

L'impact de la rationalité limitée se traduit donc par des simplifications radicales des trois ensembles indispensables au choix (les actions possibles, les conséquences, les préférences) et par la simplification du processus de décision lui-même (satisfaction en partant des résultats désirés). On trace ainsi une image radicalement différente de la prise de décision, qui se focalise sur la fixation et la modification des objectifs d'une part, la recherche d'information permettant de découvrir une action satisfaisant ces exigences d'autre part. Sous cette forme, l'impact de la rationalité limitée sur la prise de décision se cantonne aux aspects strictement individuels et procéduraux du choix mais n'assure pas l'unicité ou l'existence d'une option satisfaisante.

Trois arguments la complètent :

(i) « ... dans la plupart des modèles de choix rationnels, toutes les alternatives sont évaluées avant de faire un choix. Mais dans les procédures humaines actuelles de décision, les alternatives ne sont souvent examinées que séquentiellement. Dès lors, nous pouvons sélectionner la première alternative satisfaisante ».

(ii) Le deuxième argument dynamise la procédure. Une séquence de procédures de décisions appliquée au même problème devrait assurer l'existence d'une solution, en diminuant le niveau d'aspiration. Il écrit : « Considérons plutôt qu'un choix unique et statique, une suite de situations de choix. Le niveau d'aspiration qui définit l'option satisfaisante peut changer de points en points dans la suite des essais. Un principe vague voudrait que l'individu, dans son exploration, diminue le niveau d'aspiration s'il est difficile de rencontrer des alternatives satisfaisantes, et l'augmente s'il est facile d'en trouver. »

(iii) Simon remarque enfin qu'il existe une autre façon d'obtenir l'existence d'une solution en distinguant l'ensemble de toutes les options possibles de l'ensemble des options considérées.



Supposons que ce dernier est un sous-ensemble du premier. Alors l'échec à découvrir une solution satisfaisante peut conduire à rechercher une nouvelle option.

### 1.3. La rationalité procédurale

Le modèle précédent est naturellement procédural dans la mesure où les solutions proviennent de la simplification des préférences et de la diminution des niveaux d'aspiration. Mais Simon nous invite, dans ses travaux des années 60 et 70, à considérer les heuristiques qui influencent les autres éléments du choix : les occasions de choisir, l'élaboration des conséquences, des options et de leurs relations. On peut alors créer une nouvelle forme de rationalité bornée qui ne concerne plus seulement le choix, mais aussi les délibérations qui précèdent et suivent le choix : le processus I-M-C-R<sup>12</sup> (Simon, 1977).

- La première phase, appelée "intelligence", concerne la recherche des occasions de décision. Il faut insister sur l'originalité de ce point par rapport aux modèles de choix classiques, dans lesquels il n'est pas envisageable de ne pas décider. En effet, dans la mesure où les variables de commandes du choix prennent toujours une valeur au cours du temps, l'absence de choix est considérée également comme une décision. En quelque sorte, la complétude de l'information et l'infinité des capacités de calcul permettent d'adopter en tout temps le comportement optimal. L'hypothèse de rationalité limitée conduit, en revanche, à entreprendre des phases coûteuses d'investigation comparative entre la situation actuelle et la situation désirée. Il faut bâtir des occasions de choisir.

Ce diagnostic préalable est d'ailleurs une des activités mentales les plus difficiles, selon Simon, car il est le filtre mental qui permet de poser un problème de décision. Changer le filtre, c'est changer de problème.

---

<sup>12</sup> Ces initiales représentent les phases d'intelligence, de modélisation, de choix et de revue globale du processus.

« ... En ce sens il n'existe pas de problème bien structuré, mais seulement des problèmes mal structurés qui ont été formalisés pour le décideur ... la plupart des efforts de résolution de problèmes sont des efforts de structuration du problème, seule une fraction des efforts est consacrée à la résolution lorsqu'il a été structuré » (Simon, 1973).

- La deuxième étape est dénommée phase de modélisation. Il s'agit d'inventer, de créer les alternatives possibles entre lesquelles il faudra choisir. Autrement dit, il s'agit de construire l'ensemble des conséquences possibles, l'ensemble des actions possibles et de les mettre en relation, car ces trois catégories ne sont jamais données a priori. Cette activité mentale est éminemment difficile lorsqu'elle se veut créatrice. Les processus mentaux mis en œuvre sont analogues à ceux de l'architecte ou de l'ingénieur : élaboration de contraintes à travers la spécification des besoins ; restructuration séquentielle et hiérarchisée des objectifs en sous-objectifs produisant des sous-ensembles de problèmes mieux structurés ; gestion des interfaces entre les sous-ensembles et coordination générale. Les alternatives conçues, il faut à présent choisir.

- La troisième phase est la phase de choix proprement dite. Il s'agit de sélectionner une option parmi celles qui ont été élaborées (cf. partie II.2).

- La dernière phase est la phase de revue. Souvent oubliée, elle est pourtant fondamentale parce qu'elle concerne les jugements sur la validité globale du processus, sa cohérence interne. En effet, la généalogie des phases présentées ici ne rend pas compte de leurs interactions multiples. Simon parle « d'engrenages d'engrenage » (1977) dans la mesure où chaque phase, elle-même, peut se décomposer en une multitude de processus de décisions plus spécifiques. Cette dernière étape est donc une combinaison de problèmes bien structurés et de problèmes mal structurés.

#### 1.4. Conclusions

On vient de montrer que l'hypothèse de rationalité limitée est un élément commun de trois propositions théoriques plus ambitieuses et générales sur la décision. Dans chacun de ces modèles, la définition de la rationalité limitée est la même : une limite de l'information disponible et des capacités cognitives. Mais elle prend des formes et des contenus précis différents puisque les trois problématiques diffèrent et que par conséquent les modèles théoriques correspondants changent. Ainsi, deux interprétations sont possibles :

- Soutenir l'unité du programme de recherche de Simon et faire de la rationalité procédurale l'aboutissement des deux modèles précédents. C'est la position traditionnelle des sciences de gestion fondée sur la permanence de l'hypothèse d'informations et de capacités de traitement limitées. Mais alors il est difficile de formaliser clairement comment, en situation, la rationalité limitée influence l'activité managériale puisque l'aboutissement de la réflexion est très abstrait.

- Mettre l'accent sur les différences entre les trois modèles qui formalisent la prise de décisions en rationalité limitée, parce que les heuristiques impliquées dans les modèles et les questions auxquelles ils entendent répondre diffèrent.

	Hypothèses	Heuristiques principales	Problématique
Rationalité administrative	Information limitée, cognition limitée	Docilité, imagination, mémoire, habitude, mécanisme de canalisation de l'attention.	Comment l'organisation influence l'environnement psychologique des choix
Rationalité satisfaisante	Information limitée, cognition limitée	Simplification des préférences, évolution des niveaux d'aspiration, recherche séquentielle	Création d'un modèle de choix individuel.
Rationalité procédurale	Information limitée, cognition limitée	Simplification des préférences, évolution des niveaux d'aspiration, recherche séquentielle d'informations,	Modélisation des processus mentaux de structuration et résolution de problèmes

		structuration et revue globale du choix	
--	--	---	--

Cette deuxième solution est celle que nous retenons pour des raisons de rigueur d'abord et surtout parce que notre but est de construire un nouveau modèle de l'activité managériale en rationalité limitée. En effet, il est crucial de remarquer que ces modèles ne concernent que les processus de décision sans qu'à un moment ou à un autre une influence des contenus décisionnels ne soit évoquée sur les processus. De plus, seule la rationalité administrative prend en considération le caractère collectif, organisationnel de la prise de décision, mais en la réifiant.<sup>13</sup> Il demeure, par conséquent, encore d'actualité de construire un nouveau modèle des conséquences de la rationalité limitée sur l'action organisée, qui intègre à la fois son caractère collectif, son contenu performatif, et sa continuité avant, pendant et après l'action : la correspondance des cadrages

## II. La correspondance des cadrages

Nous suggérons dans cette partie de formaliser les conséquences de la rationalité limitée sur l'ensemble de l'activité managériale et pas seulement, sur les décisions, comme c'est la tradition depuis Simon & March (1958). En effet, il est nécessaire de prendre en compte les résultats des travaux descriptifs, qui caractérisent l'activité managériale comme une succession ininterrompue de réflexions, de décisions, d'actions et de communications. Ainsi, considérer l'impact de la rationalité limitée uniquement sur les processus individuels ou collectifs de décision est insuffisant. Les conditions d'incomplétudes informationnelles, et les limites de computations jouent également pendant l'action et après l'action (phase d'apprentissage), elles ne portent donc pas seulement sur la phase cognitive de décision.

---

<sup>13</sup> C'est « l'organisation » et/ou le responsable hiérarchique qui semblent pour Simon objectiver et réifier les « prémisses » nécessaires à la prise de décision. La question telle de leur construction collective que nous entendons

Dès lors, il est raisonnable, en première analyse, de se focaliser sur les éléments cognitifs stables, ceux qui demeurent avant, pendant et après l'action. Ce que Simon (1947) appelle les prémisses dans le modèle de rationalité administrative : "Le choix individuel se fait dans un milieu de « données », c'est-à-dire de prémisses que le sujet accepte comme bases de son choix ; et le comportement n'est adaptatif que dans les seules limites fixées par ces données » (p.72). Ces données, nous explique alors Simon, sont définies par l'organisation. Notre proposition prend comme point de départ cette intuition "d'Administration et processus de décision", mais en formalisant, ce que n'a pas fait Simon, une procédure de formation de ces prémisses.<sup>14</sup>

La procédure de correspondance des cadrages comporte deux étapes :

1. La formalisation par chaque participant de sa représentation de la performance collective face à la situation de gestion affrontée. La rationalité limitée impose en effet de ne considérer que quelques variables pour la circonscrire. L'ensemble de ces variables constitue un cadrage<sup>15</sup>, à partir duquel chaque participant fonde ses réflexions et ses actions avant, pendant et après l'action collective. Il n'est pas naturel pour l'individu de dévoiler publiquement ce cadrage, car ce faisant il s'engage, lui et ses partenaires, à apprécier son action individuelle par référence à son cadrage de la performance collective.

2. Mais, par hypothèse, l'action est collective. Par conséquent, rien ne permet de supposer l'identité des cadrages entre tous les participants. Bien au contraire, il devient nécessaire de poser un temps d'échanges, de discussions critiques sur les cadrages des participants. Cet échange, entre tous les participants, des points de vue sur la performance collective se décompose analytiquement en deux temps : le dévoilement des variables pris en compte par chaque participant, mais aussi le dévoilement des hiérarchies entre ces variables. Les différences de

---

aborder ici n'est pas posée.

<sup>14</sup> Notre hypothèse-clé est donc que les conséquences de la rationalité limitée jouent en premier lieu sur le processus de formation et le contenu de ces objets : "ces prémisses".

<sup>15</sup> Le terme est choisi pour sa convergence avec la catégorie traditionnelle française des cadres.

cadrage sont alors mises en évidence. Cet échange permet au moins à chacun de tenir compte des cadrages des autres participants et au plus de construire un modèle collectif unique de performance.

Dans la première section de cette partie, nous développons le contenu des deux étapes de la procédure et les modalités de calcul de la proximité des cadrages. Les apports de cette proposition seront développés dans une deuxième section, notamment au regard des modèles principaux de management et du programme de recherche empirique qu'elle ouvre sur l'idéal type éventuel de l'unité des cadrages des individus en un seul cadrage collectif.

L'image que nous voulons construire est la suivante : le manager n'est pas un chercheur de solutions, limité par ses capacités de calcul et l'information à sa disposition, mais un créateur et un communicateur de cadrages de performance collective, confronté à la cohésion des engagements individuels dans l'action collective.<sup>16</sup>

## 2.1. La correspondance des cadrages

### *2.11. Le cadrage individuel.*

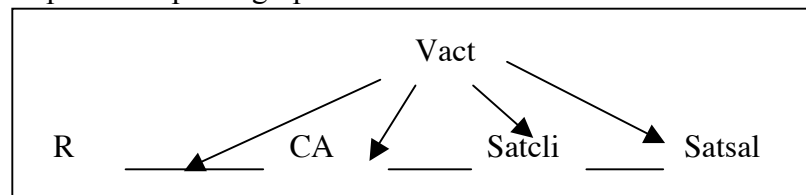
Chaque gestionnaire<sup>17</sup>, en condition de rationalité limitée, est contraint de créer individuellement un cadrage simplificateur de la réalité pour susciter à la fois la possibilité d'un diagnostic, des critères de performance et donc la possibilité d'une action d'amélioration de la performance (une action de gestion). Formellement, il s'agit simplement de définir un vecteur d'attributs. Le contenu des attributs et leur nombre sont déterminants, mais aussi l'importance, le poids accordé à chaque attribut en général. On suppose donc également que chaque gestionnaire

---

<sup>16</sup> Il est évident que, dans cet exercice collectif, ce que les économistes appellent des activités d'influence et les sociologues des jeux de pouvoir ont lieu. De même il est inutile de nier l'influence de normes sociales générales sur la construction des cadrages. Mais cet article vise en premier lieu à bâtir le modèle de cadrage des engagements, intégrer ces deux aspects est donc inutile ici.

<sup>17</sup> Par hypothèse, le gestionnaire évoqué ici est simplement un individu qui participe à l'action collective. On lui attribue simplement une autonomie suffisante pour que son comportement ait un impact non nul sur la performance collective. Comme le remarquaient déjà Crozier et Friedberg (1977), en ce sens, même l'OS d'une chaîne automobile des années 70 est un gestionnaire car son comportement a une influence non nulle sur la performance collective

est capable de juger l'importance des attributs deux à deux, c'est-à-dire, l'existence d'une relation de pré-ordre complet sur ces attributs. Par exemple, supposons un PDG qui considère la création de valeur pour l'actionnaire (Vact) comme le critère majeur de performance de son entreprise, mais sans pouvoir s'empêcher de considérer en même temps le résultat opérationnel (R), le chiffre d'affaires (CA), la satisfaction des clients (Satcli) et des salariés (Satsal). Ainsi, son cadrage peut se représenter par le graphe suivant :



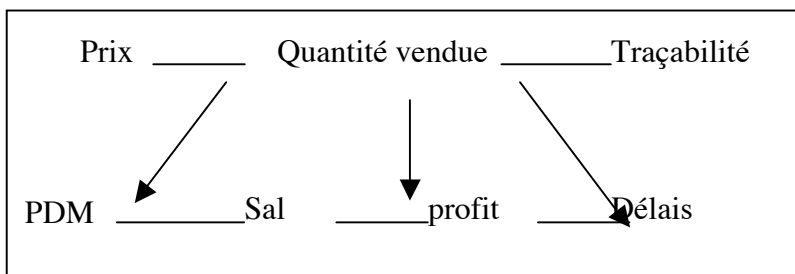
Dans ce graphe, la flèche reliant deux attributs comme  $Vact \rightarrow R$  signifie que la valeur actionariale est plus importante que le résultat opérationnel. Une ligne continue signifie une importance égale entre les attributs (R, CA, Satcli, Satsal). Cette formalisation très succincte est la première conséquence de la rationalité limitée. En effet, toutes ces variables ne sont pas indépendantes les unes des autres, au contraire, mais leurs interactions sont précisément inconnues, par défaut d'information, de capacité de calcul et de temps. S'il était possible, pour ce PDG de connaître la fonction de production de son entreprise (tous les liens entre les input et les output) la question de la création d'un tel cadrage, aussi approximatif, ne se poserait pas.

## 2. 12. La correspondance des cadrages

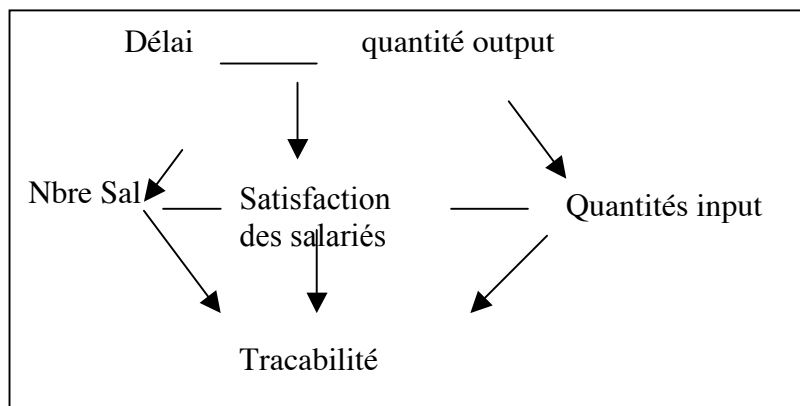
Supposons une situation de formulation stratégique d'une firme agro-alimentaire d'abattage découpe, par d'un groupe composé de trois managers : un directeur commercial (Dirco), un directeur administratif et financier (Daf) faisant également office de directeur général, un directeur de production (dirprod). Supposons également qu'ils aient formalisé les trois cadrages suivants :

---

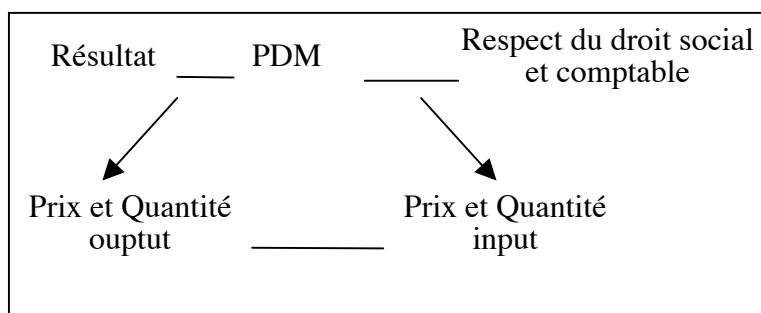
(grève, grève du zèle, qualité des véhicules, ...). Fayol (1918) également le notait, si chacun dans une organisation détient une capacité managériale, à mesure que l'on monte dans la hiérarchie cette capacité s'étend.



Le cadrage du Dirco



Le cadrage du directeur de production



Le cadrage du Daf

Ces trois cadrages individuels ne forment pas un cadrage collectif. Or, conduire une action collective devant de nombreux acteurs (actionnaires, clients, salariés, fournisseurs, ...) nécessite que ces cadrages soient convenablement articulés. Et on constate la pluralité des attributs évoqués pour qualifier la performance collective : les parts de marché (PDM) pour le Daf, les délais et la quantité produite pour le responsable de la production. Les attributs retenus par les trois managers n'ont pas la même importance et diffèrent : satisfaction des salariés pour le directeur de production, système de rémunération pour le Daf et salaires pour le directeur commercial.



Un continuum de situations apparaît, allant de l'identité des cadrages individuels, à la seule "connaissance commune" des différents cadrages des participants. Dans le premier cas, le cadrage collectif de la performance est simplement identique à tous les cadrages des individus qui participent à la situation de gestion. À l'autre extrémité du continuum, le cadrage collectif est simplement réduit à la connaissance par chacun des cadrages des autres participants<sup>18</sup>.

Il importe enfin d'insister sur la publicité faite à ces cadrages individuels car elle implique un engagement comportemental. Pour Weick (1993), l'engagement implique un choix, une action irréversible et une annonce publique de l'action. Comme il le note à titre d'exemple : "strategic conversations defined as "verbal interactions within superior-subordinate dyads focusing on strategic generalities", are double interacts in which top managers and middle managers codetermine strategic outcomes. Their joint efforts to synthesize feelings and frames into implemented strategy are volitional, public irrevocable interacts that bind both parties and necessitate an explanation that justifies the relationship" (p23). la procédure proposée partage avec ce concept l'idée de choix, car il existe dans toute situation de gestion une pluralité de cadrages possibles. Il partage aussi l'idée d'annonce publique du cadrage et l'irréversibilité associée. Pour la correspondance des cadrages, comme dans l'exemple que propose Weick, l'action managériale consiste principalement en communications, en dialogues. C'est l'idée du fameux titre d'Austin : "Quand dire c'est faire", ou des exemples introductifs de Simon (1947) : "Le feu n'est pas éteint par le capitaine des sapeurs-pompiers mais par ceux de ses hommes qui éteignent les flammes... L'officier peut infléchir l'issue du combat dans la mesure où sa volonté est capable de diriger la main du mitrailleur " (p 4).

---

<sup>18</sup> Le thème des écarts entre les cadrages fait l'objet de nombreuses recherches aujourd'hui par exemple dans Bowman, C & Ambrosini V.(1997) et Iaquinto A. L. & Fredrickson J. W.(1997).

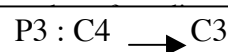
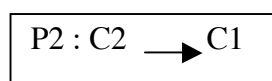
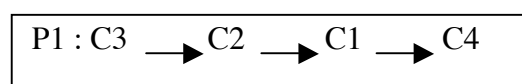
Dans les situations envisagées ici, l'autonomie décisionnelle des participants et la complexité de la situation de gestion sont supposées suffisantes, pour nécessiter la procédure de correspondance des cadrages.

Mais même dans la situation minimale de correspondance des cadrages - la simple communication publique des cadrages individuels - les cadrages individuels demeurent des engagements, car conformément à la définition de Weick, ils ne sont pas imposés et leur publicité crée une irréversibilité opposable aux comportements des individus.

### 2.13. Le calcul de la proximité des cadrages

L'un des atouts principal de la formalisation que l'on propose est de proposer une mesure des écarts entre les cadrages des participants. On peut, en effet, utiliser le cardinal de la différence symétrique des préordres, pour établir une mesure de la proximité entre les cadrages.<sup>19</sup> Ce formalisme est volontairement simple pour se conformer à notre volonté méthodologique prescriptive. On mesure, ainsi, de la même manière, les écarts entre cadrages qui tiennent aux choix des attributs, des écarts qui tiennent aux différences "d'importance" entre les attributs. En effet, pour pouvoir utiliser cette distance, il est nécessaire dans premier temps de transformer les cadrages individuels initiaux en leur donnant la forme du cadrage virtuel, qu'ils auraient eu, s'ils avaient intégré tous les attributs évoqués par les participants au processus.<sup>20</sup>

Par exemple, supposons trois participants (P1, P2, P3) dont les cadrages sont formalisées ci dessous :

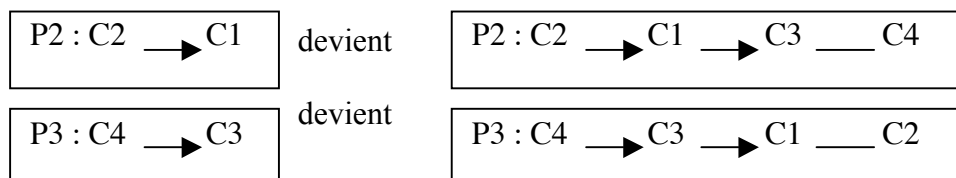


<sup>19</sup> Munier (1986) a montré, dans un autre contexte, que cet opérateur avait toutes les propriétés d'une distance.

<sup>20</sup> Il est important de noter les différences entre ce formalisme et les techniques marketing de perception d'attributs. Ce formalisme ici ne vise ni la production d'une décision, ni la cohérence des préférences, mais simplement à formaliser et mesurer des différences de cadrage entre les participants au traitement d'une situation de gestion. De même, le formalisme ne vise pas la création d'une carte

Les graphes se lisent très simplement. Par exemple P2 prend en compte deux attributs C1 et C2, tels que C2 est plus important, pour lui, que C1. À l'issue de la première étape de la correspondance des cadrages, les participants ont donc évoqué quatre attributs (C1, C2, C3, C4).

Pour utiliser le cardinal de la différence symétrique, on transforme le cadrage de P2 et P3 :



<b>G1</b>	C1	C2	C3	C4	<b>G2</b>	C1	C2	C3	C4	<b>G3</b>	C1	C2	C3	C4
C1	1	0	0	1	C1	1	0	1	1	C1	1	1	0	0
C2	1	1	0	1	C2	1	1	1	1	C2	1	1	0	0
C3	1	1	1	1	C3	0	0	1	1	C3	1	1	1	0
C4	0	0	0	1	C4	0	0	1	1	C4	1	1	1	1

Dès lors, on peut associer les matrices(4,4) G1, G2, G3 suivante à chaque participant :

Le codage 1 dans les matrices ci-dessus signifie : "au moins aussi important". On peut lire également "domine faiblement". À présent, on peut appliquer la différence symétrique entre chacune de ces matrices. On obtient le résultat suivant : les cadrages de P1 et P2 sont plus proches que ceux de P1 et P3 :

Ecart max: 12	Proximité
Différence symétrique G1-G2 : 5	58%
Différence symétrique G1-G3 : 7	42%
Différence symétrique G2-G3 : 10	17%

En appliquant cette méthode au cas des trois directeurs de l'entreprise d'abattage découpe (avec des matrices (14,14)), on montre davantage de proximité entre le directeur commercial et le directeur administratif et financier qu'entre ce dernier et le directeur de production.

Ecart max :182	Proximité
Différence symétrique daf-dirco : 66	64%

perceptuelle unique.

Différence symétrique daf-dirprod : 105	42%
Différence symétrique dirprod-dirco : 87	52%

## 2.2 Les apports de la correspondance des cadrages

En premier lieu, la correspondance des cadrages complète les trois modèles de rationalité limitée de Simon car elle ne s'inscrit pas dans une problématique de décision individuelle. Elle ne concerne donc pas les heuristiques individuelles de définition et de résolution de problèmes. Dans sa première étape, le modèle de la correspondance des cadrages se limite à spécifier le contenu pour un individu de la performance collective. Ce qui importe ici, en raison de la rationalité limitée, n'est pas d'obtenir un certain niveau de résultat, mais de focaliser l'attention du gestionnaire sur les attributs qui l'identifient, avant pendant et après l'action. La notion de cadrage met l'accent sur les multiples dimensions qui servent à définir une situation de gestion et qui permettent d'apprécier cette situation. Comme le soulignait déjà Simon (1955) les managers utilisent des vecteurs, plutôt qu'un scalaire pour structurer l'enchaînement continu de leurs réflexions et de leurs actions.

Mais surtout, la correspondance des cadrages, dans sa deuxième étape élargit les apports de Simon, car elle considère une pluralité de cadrages. Les questions de la communication de ces cadrages entre les managers, de leurs discussions, de leurs mises en cause, des différences entre les cadrages, voire du choix d'un seul cadrage collectif sont donc analytiquement posées. Sur toutes ces questions, la formalisation retenue ouvre un vaste programme de recherches empiriques grâce aux possibilités de mesure offertes.

En deuxième lieu, d'un point de vue conceptuel, la correspondance des cadrages permet d'éclaircir la fameuse distinction de Barnard (1938), entre l'efficacité et l'efficience. Un usage extensif de ces termes les a réduits aujourd'hui respectivement à l'atteinte de l'objectif préalablement fixé (efficacité) et à la minimisation des ressources employées pour l'atteindre

(efficience). Pourtant les remarques de Barnard sont très éloignées de ces définitions. Il convient, selon lui, en premier lieu de constater qu'un comportement résulte parfois dans la satisfaction de la tension initiale qui l'a fait naître (un désir, une impulsion, une volonté). Mais parfois ce comportement échoue. Il produit des effets non prévus qui peuvent s'avérer contre productifs. Le comportement ne permet pas de satisfaire la tension initiale, il l'augmente. Par exemple, supposons un champion de course à pied qui s'entraîne pour augmenter sa probabilité de gagner un championnat. Un entraînement trop intensif peut l'amener à se blesser et l'empêcher de participer à la compétition.

Cette remarque est à l'origine de la distinction entre efficience et efficacité de l'action individuelle chez Barnard. Il explique qu'une action individuelle est efficace si elle atteint la fin spécifique désirée, à l'origine de l'action (l'entraînement permet de gagner la compétition). Quand les conséquences non désirées de l'action (contre productives) sont plus importantes que le but recherché, et qu'elles suscitent au total de l'insatisfaction, l'action est inefficente (l'excès d'entraînement a provoqué une blessure). Si ces conséquences non désirées sont triviales, on dira que l'action de l'individu est efficiente (la lassitude et la fatigue liées à l'entraînement n'empêchent pas notre sportif de gagner sa compétition). De plus, il arrive que l'on ne parvienne pas à l'objectif initial, mais que les conséquences non désirées permettent de satisfaire malgré tout l'individu. L'action individuelle sera alors considérée comme efficiente mais pas efficace (l'entraînement a permis d'améliorer le record personnel du coureur, mais il n'a pas gagné la course).

Cette distinction de Barnard entre efficacité et efficience doit être rapprochée de notre modélisation de l'impact de la rationalité limitée sur l'activité managériale. En effet, en formalisant la performance collective (du point de vue d'un participant à une situation de gestion) comme un simple cadrage dans notre première étape, nous reconnaissons que la modélisation des

liens entre l'action individuelle et la performance collective est incomplète<sup>21</sup>. C'est justement cette incomplétude qui nécessite de fixer des cadrages car ainsi, on trace l'espace de l'efficacité individuelle pour reprendre les termes de Barnard. Mais on accepte en même temps leurs incomplétudes, et donc sa distinction efficacité/efficience. Pour reprendre l'exemple initial de notre PDG, le cadrage retenu n'a rien de définitif. Il est possible par exemple de limiter le cadrage à un ou deux attributs : (Vact, R) ou d'y adjoindre de nouveaux attributs : (Délais de livraison, Satisfaction des fournisseurs). Il est par conséquent toujours en question car incomplet. Mais il est également indispensable car il suscite la possibilité d'apprentissages. Sans cadrage préalable, il est impossible de faire l'expérience d'un échec et donc de se donner la possibilité d'un apprentissage. Ainsi après l'expérience d'une grève, il est probable que le premier cadrage sera modifié, en modifiant l'importance de l'attribut satisfaction des salariés. L'existence d'aspects imprévus, non modélisés, joue sur les résultats et impose parfois des modifications de cadrage (Argyris & Schön, 1978, 1996).

Mais du point de vue de l'organisation toute entière, comme système de coopération créé pour atteindre une fin, les définitions de l'efficacité et de l'efficience changent. Toute action collective, selon Barnard, doit à la fois atteindre sa fin et satisfaire les membres du groupe, quels que soient leurs buts, de sorte que l'organisation soit pérenne. Quand le but de l'organisation est atteint, on dira que l'action collective est efficace. Ce jugement sur l'efficacité de l'organisation, ne dépend pas des jugements de ses participants. L'efficience de l'organisation est définie au contraire à partir des jugements individuels d'efficience quant à leur participation au collectif. Par conséquent, selon Barnard, la survie de l'organisation dépend de deux catégories de processus séparés et en interaction : l'un porte sur la capacité de réalisation du but social dans

---

<sup>21</sup> En situation de rationalité parfaite, le modèle liant l'action individuelle et ses conséquences à la performance étant complet, il n'y aurait aucune différence entre l'efficacité et l'efficience, et notre sportif serait le jour de la compétition à son plus haut potentiel.

l'environnement (efficacité) ; l'autre porte sur la création et la distribution de satisfaction entre les individus coopérant (efficacité). La fonction des managers, conclut-il, est de sécuriser l'accomplissement de ces processus.

Cette position s'exprime simplement dans le formalisme que l'on propose : il suppose que les cadrages individuels des participants sont les mêmes :

Satisfaction des individus à la coopération	_____	Réalisation du but social
--	-------	---------------------------

Tous les managers partagent ces attributs abstraits. Il y a donc par construction, chez Barnard, une articulation parfaite des cadrages individuels dans un seul cadrage collectif<sup>22</sup>. C'est l'un des idéaux types organisationnels repérable avec notre modèle : une correspondance parfaite des cadrages des managers fondée sur leur identité.

Cette forme de correspondance des cadrages se retrouve également chez les autres classiques. L'identité du cadrage collectif des participants est naturellement postulée dans la bureaucratie Wéberienne fondée sur la domination rationnelle légale, c'est-à-dire l'impersonnalité de la règle et de la compétence, mais une fois posé un centre stratégique, qui fixe le cadrage collectif, une pure volonté ni rationnelle ni légale (p 296). Dans les travaux de Taylor, elle est également postulée, mais dans une autre logique, celle de la définition par la science des ingénieurs des méthodes du "one best way" qui convient à chaque situation de gestion. Chez Fayol, elle est explicitement formulée, il s'agit du quatrième et du cinquième principe d'administration : l'unité de commandement et l'unité de direction, "un seul chef et un seul programme pour un ensemble d'opérations visant le même but" (p25). L'école des relations humaines rejoint le mécanisme de ces trois pensées, car elle suppose également une unité des

---

<sup>22</sup> Comme le soutien Barnard, cette position fonde une éthique managériale car chacun se soucie de la satisfaction individuelle des autres participants. Selon l'extension que l'on donne au groupe des participants (salariés, fournisseurs, apporteurs de capitaux, clients, collectivités publiques, concurrents), on peut bâtir des logiques de gestion fort différentes.

cadrages qui repose sur le sentiment de communauté uniforme des participants s'adaptant spontanément aux évolutions de l'environnement.

Tout l'intérêt du modèle de la correspondance des cadrages est qu'il met en cause cet idéal type en identifiant tout un continuum de position allant jusqu'à un autre idéal type organisationnel : celui de la connaissance commune des cadrages des participants, sans aucune unité a priori. Or cette situation correspond à la forme organisationnelle si souvent mise en exergue récemment : l'organisation en réseau, dans laquelle l'autonomie et la confiance des participants rassemblés dans des "systèmes d'actions concrets" (Crozier & Friedberg, 1977 ; Nohria & Eccles, 1992) fonde la capacité d'adaptation.

Grâce au formalisme, adopté, qui permet de mesurer des écarts entre les cadrages des participants, on pourra tester empiriquement cette hypothèse du lien entre la forme organisationnelle adoptée et le niveau des écarts entre les cadrages des participants.

#### IV. Conclusions

Simon dans ses modèles de rationalité limitée fait toujours par hypothèse méthodologique précéder l'action, le comportement, d'un choix, d'une décision. A contrario, Weick renverse le processus : l'acte précède pour lui la réflexion et l'élaboration d'une justification. La procédure de correspondance des cadrages ne se situe pas dans ce débat sur l'origine du processus reliant cognition individuelle et action individuelle. Elle reconnaît simplement l'existence d'une interaction entre comportement et cognition. Dès lors, la rationalité ne peut plus simplement se circonscrire à la décision qui précède l'action mais aussi plus largement aux apprentissages qui la suivent. C'est la raison pour laquelle la correspondance des cadrages est un modèle de l'activité des managers.

Or il existe un point focal tout au long de leur activité : la définition et la poursuite de la performance. On est donc conduit à se concentrer sur les schémas cognitifs de la performance



dans une situation de gestion qui par définition, concerne plusieurs participants. D'où les deux phases suggérées : la création des cadrages individuels et la communication de ces cadrages entre les participants, pour élaborer un cadrage collectif. Les concepts et le formalisme proposés ont deux conséquences majeures. En premier lieu, d'un point de vue théorique, elle permet de réinterpréter les principaux modèles de management. De plus, elle transforme la problématique des biais de la psychologie cognitive et notamment des biais de cadrage et des biais d'escalade et d'engagement puisque l'objet même du management devient la formalisation des cadrages pour permettre justement l'engagement dans l'action et l'apprentissage.

Mais surtout d'un point de vue empirique, l'intérêt principal du formalisme proposée est de fournir une mesure simple de la proximité des cadrages individuels, qui pourrait être utilisée dans de nombreuses problématiques stratégiques. On peut envisager notamment de tester la corrélation entre les résultats des entreprises et la proximité des cadrages individuels de l'équipe de direction ; de tester la performance organisationnelle (bureaucratization) par l'écart entre le cadrage déduit de la structure formelle et le cadrage des managers concernés ou encore par le temps d'acquisition du cadrage collectif par un nouveau participant à une situation de gestion...

## Bibliographie

Argyris C. & Schön D. A., 1978, 1996, *Organizational Learning 1 & 2*, Addison Wesley Reading.

Axelrod R. M. ed, 1976, *"The structure of decision : cognitive maps of political elites"*, Princeton NJ / Princeton University Press

Barnard C. I., 1938, *"The functions of the executive"*, Cambridge, Mass.

Bell D.E., Raïffa H., Tversky A. 1986, "Descriptive, Normative, and Prescriptive Interaction in Decision Making", in *Decision Making: descriptive, normative and prescriptive interactions"*, Bell D.E., Raïffa H., Tversky A, ed, Cambridge University Press, pp 9-30

Bowman, C & Ambrosini V.(1997), »Perceptions of strategic priorities, consensus and firm performance », *Journal of Management Studies*, vol 34, pp241-258

- Calori R. & Sarnin P. (1993), « Les facteurs de complexité des schémas cognitifs des dirigeants », *RFG*, Mars Avril Mai, pp 86-94
- Crozier M., Friedberg E., 1977, "*L'acteur et le système*", Seuil, Paris
- Drucker P., 1988, "The coming of the new organization", *Harvard Business Review*, Janv, 45-53.
- Fayol H. , 1918, "Administration industrielle et commerciale", 1962 reed, Dunod
- Iaquinto A. L. & Fredrickson J. W.(1997), « Top management team agreement abot the strategic decision process : a test of some of its determinants and consequences », *SMJ*, vol 18, pp 63-75.
- Huff A., S. ed, 1994, "*Mapping strategic thought*", Jon Wiley & Sons
- Kahneman D. et Tversky A. 1986, "Rational Choice and the Framing of Decisions", in *Decision Making: descriptive, normative and prescriptive interactions*", Bell D.E., Raïffa H., Tversky, ed, Cambridge University Press, pp167-192
- Laroche H., 2001, "Le manager en action : les jugements et l'attention", in "*Perspectives en management stratégique*", Desreumaux A., Marchesnay M., Palpacuer F., EMS, Paris.
- Luce R. D., Von Winterfeldt D., 1994, "What common ground exists for descriptive, prescriptive and normative utility theories ?", *Management Science*, 40, 2, 263-79
- Mintzberg H., 1973, "*The Nature of Managerial work*", Harper & Row .
- Munier B., 1986, "Complexité et Décision Stratégique dans l'incertain : que peut-on retenir de la théorie", in Boiteux M, de Montbrial, Munier ed, "*Marchés, Capital et incertitude, Essais en l'honneur de Maurice Allais*", Paris, Economica, pp 179-197
- Nohria N., Eccles R, 1992, (eds), *Networks and organizations : structure, form and action*, Harvard Business School, Boston.
- H. A. Simon, 1955, « A behavioral model of rational choice », *QJE*, vol 69, pp 99-118
- H. A. Simon, 1976, « from substantive to procedural rationality », in S. J. Latsis ed°, *Method and Appraisal in Economics*, Cambridge.
- H. A. Simon, 1979, Rational Decision Making in Business Organizations, *AER*, vol 69, 493-513
- H. A. Simon, 1977, trad, *Le nouveau management*, 1980, Economica.
- H. A. Simon, 1947, trad « *Administration et processus de décision* », 1983 Economica, Paris.
- Simon H. A. March JG., 1958, "Organizations", Jon Wiley & Sons, New York
- Weick K. E., Daft, R. L., 1984, "Toward a model of organization as interpretation systems", *Academy of Management Review*, 1984, vol 9, N°2, 284-295.
- Weick K. E., 1993, "Sensemaking in organizations : small structures with large consequences", in "*Social Psychology in organizations : advances in theory and research*", Murnighan J. K., Prentice Hall