

→ **Partie 3**

Le processus de formation d'une stratégie

	Conception	Planification	Positionnement	Entreprendre	Cognitif
Source	Selznick, Chandler, Andrews	Ansoff	Porter	Schumpeter	Simon, March
Discipline	Métaphore de l'architecte	Théorie des système, cybernétique	Economie industrielle	Histoire des entrepeneurs	psychologie
Intention	ajuster	formaliser	Analysez	vision	créer
Message réel	Penser	programmer	Calculer au lieu de s'engager	centraliser	attention

	Apprentissage	Pouvoir	Culturel	Environnement	Configuration
Source	Lindblom, Cyert & March , Weick, Quinn	Allison, Pfeffer & Salancik		Hannan Freeman &	Chandler, Mintzberg
Discipline	apprentissage	Science politique	anthropologie	Ecologie	Histoire
Intention	apprendre	Se Coaliser	coaguler	réagir	Intégrer
Message réel	Jouer plutôt que persévérer	résister		capituler	

Les 10 écoles de pensée en stratégie selon Mintzberg (1990)

De très nombreuses réponses théoriques ont été suggérées à la question comment décrire la formation d'une stratégie. Plutôt que de les opposer les unes aux autres de manière superficielle, nous nous proposons de reconnaître à la fois la légitimité mais aussi la partialité de tous ces points de vue, en posant d'emblée la complexité du processus de formation d'une stratégie. En effet, un paysage identique prend des couleurs et inspire des sentiments divers selon qu'on l'observe à l'aube ou au crépuscule, à l'automne ou au printemps. Ainsi, nous nous inspirons de Mintzberg (1990) qui propose de reconnaître 10 écoles de pensée sur la formation de la stratégie (voir ci-contre).

En respectant ce principe méthodologique, il est toutefois plus synthétique de présenter les principales contributions autour de deux mouvements théoriques principaux, aux hypothèses, aux méthodes, aux résultats bien différenciés:

- Un courant qui considère la création de la stratégie comme un processus de décision, notamment parce qu'il se situe dans une problématique normative voire prescriptive. Il s'agit davantage de formaliser « le bon » processus stratégique, que de décrire « la réalité » de la formation d'une stratégie. On retrouvera ici les trois premières « écoles » de pensée de Mintzberg : la conception, la planification et le positionnement.
- Un courant qui considère la formation de la stratégie comme un processus continu de réflexions et d'actions individuelles et collectives. Il s'inscrit résolument dans une problématique descriptive, ex-post, sans aucune velléité de recommandations d'aucunes sortes (pour les auteurs conséquents ...). On retrouve ici les « écoles » que Mintzberg dénomme l'entrepreneuriat, la cognition, l'apprentissage, le pouvoir, la culture.

1. La formation de la stratégie est un processus de décision

Considérer la formation d'une stratégie comme une décision est la base historique des théories sur la « fabrique » des stratégies. Cette position répond aussi directement à la demande pratique des directions qui souhaitent des conseils, ou prendre de « bonnes » décisions « stratégiques ». On va voir cependant que dans ce cadre identique de nombreuses différences existent entre les auteurs. Abordée initialement comme un processus de décision "simple", la formation de la stratégie va devenir, un processus de décision complexe. Mais avant d'approfondir ces thèmes, quelques rappels sur la décision. La notion de décision est difficile, parce qu'elle peut signifier à la fois le résultat d'un choix, mais aussi l'ensemble de l'instruction de ce choix (le processus). D'ailleurs, l'histoire des recherches sur la décision montre dans un premier temps, une concentration de l'attention des chercheurs du choix proprement dit, à son processus d'élaboration dans un deuxième temps. On intègre donc, à présent, dans la décision tout le processus comprenant des étapes de perception de problème, de recherche d'information, d'élaboration des choix possibles, et plus seulement de choix au sens strict.

Selon les situations affrontées, les décisions stratégiques diffèrent, car rien ne permet de supposer l'existence d'une solution unique. La pratique démontre abondamment la variation des comportements et des choix des managers, lorsqu'ils sont confrontés à une situation identique. Pour s'en convaincre, rappelons la divergence de perspectives stratégiques au moment du passage de témoin entre Pierre Suard et Serge Tchuruk en 1995, pour le groupe qui deviendra Alcatel. Cette divergence se traduit dans des résultats prévisionnels groupe qui passent pour cet exercice d'un profit de 0,5 Md€ selon Pierre Suard à une perte de -3,9 Md€ pour Serge Tchuruk. En quelques semaines, et conformément à une profonde réorientation stratégique, l'annonce d'un résultat positif pour le groupe se transforme en une perte de l'ordre de 30 % des capitaux propres.¹

La décision est le produit d'un raisonnement sur trois ensembles : les options, les conséquences, les préférences

Quels que soient les modèles de décision, des plus simples, aux plus compliqués, on retrouve toujours trois ensembles et une manière singulière de les articuler pour justifier une décision.

- L'ensemble des options possibles.

Par exemple, il est parfaitement défini et connu dans la théorie élémentaire du choix du consommateur, en micro-économie : c'est la spécification de l'ensemble des biens et des services disponibles.

Il est, en revanche, en construction, évolutif et équivoque, si on fait référence aux modèles de comportement d'achat des chercheurs en marketing.

¹ On notera que dans les deux cas les comptes du groupe sont « validés » par les experts-comptables du groupe. Ce qui ne manque pas d'interroger les esprits critiques sur la robustesse des analyses comptables et financières sur la valeur d'un groupe.

Pour Porter, conformément à sa matrice, l'ensemble des options stratégiques se réduit aux trois fameuses options génériques : la focalisation, la différenciation et la domination par les coûts.

- L'ensemble des conséquences des options.

Cet ensemble est supposé être parfaitement connu du consommateur, en micro économie, par la spécification de la quantité consommée de chaque bien.

En marketing, nombreux sont les auteurs qui mettent l'accent sur le caractère incomplet de cet ensemble et l'imagination nécessaire à sa formalisation. Dans ce domaine, il n'est pas donné, mais en construction continue, en raison des expériences menées par le consommateur. Il est soumis à des transformations soudaines, des ruptures. La création par Apple de l'i-phone, par exemple, change la nature des services offerts par un téléphone portable et par conséquent toute la compétition.

En stratégie, conformément au modèle du BCG, par exemple, l'appréciation des conséquences des options stratégiques se réduit à deux dimensions seulement : la part de marché relative, et la croissance du domaine d'activité stratégique identifié.

- Les préférences sur les conséquences.

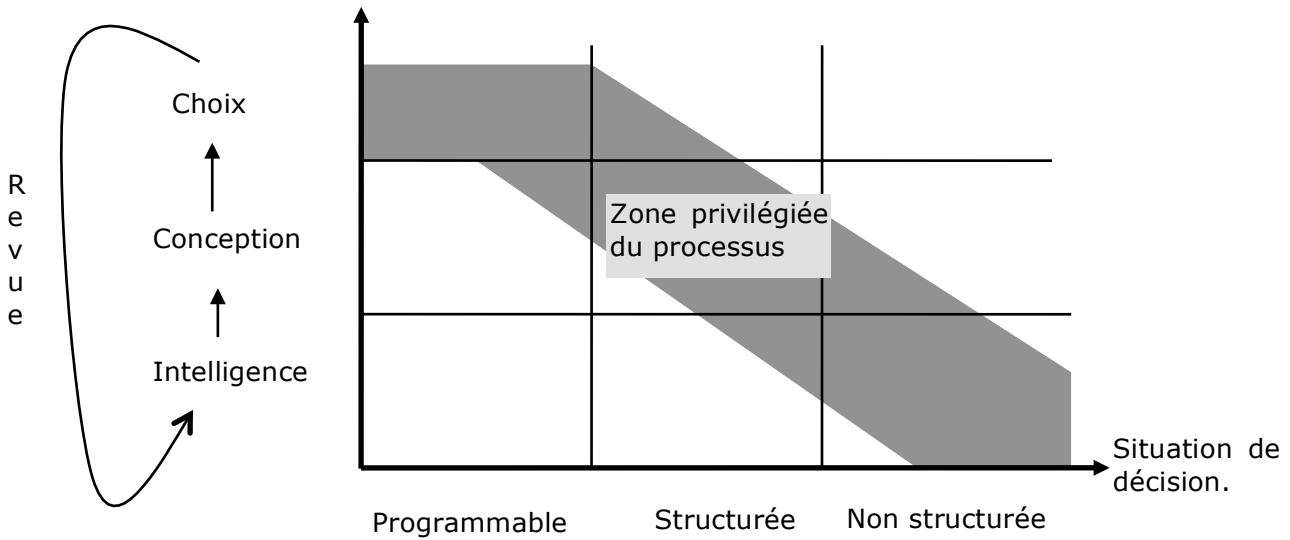
Dans la théorie du consommateur, ces préférences sont établies, stables² et formalisées par la fonction d'utilité du consommateur. En marketing, elles sont souvent incomplètes, évolutives, susceptibles d'être manipulées par la communication publicitaire. Dans le cadre du modèle LCAG, en stratégie, la maximisation du profit n'est pas retenue comme unique préférence pour le stratège, ses valeurs éthiques, son expérience, son jugement contribuent à les former. Cette position empirique renvoie au paradigme de la rationalité limitée de Simon (1982). Elle n'implique pas, naturellement, que le profit ne compte pas dans la formation de ses préférences. Rappelons que son absence (des pertes) conduit toujours à terme à la disparition de l'organisation, des restructurations ou plus rapidement à des changements de gouvernance (remplacement de la direction par les représentants des actionnaires).

- Le raisonnement qui produit le choix et donc l'action

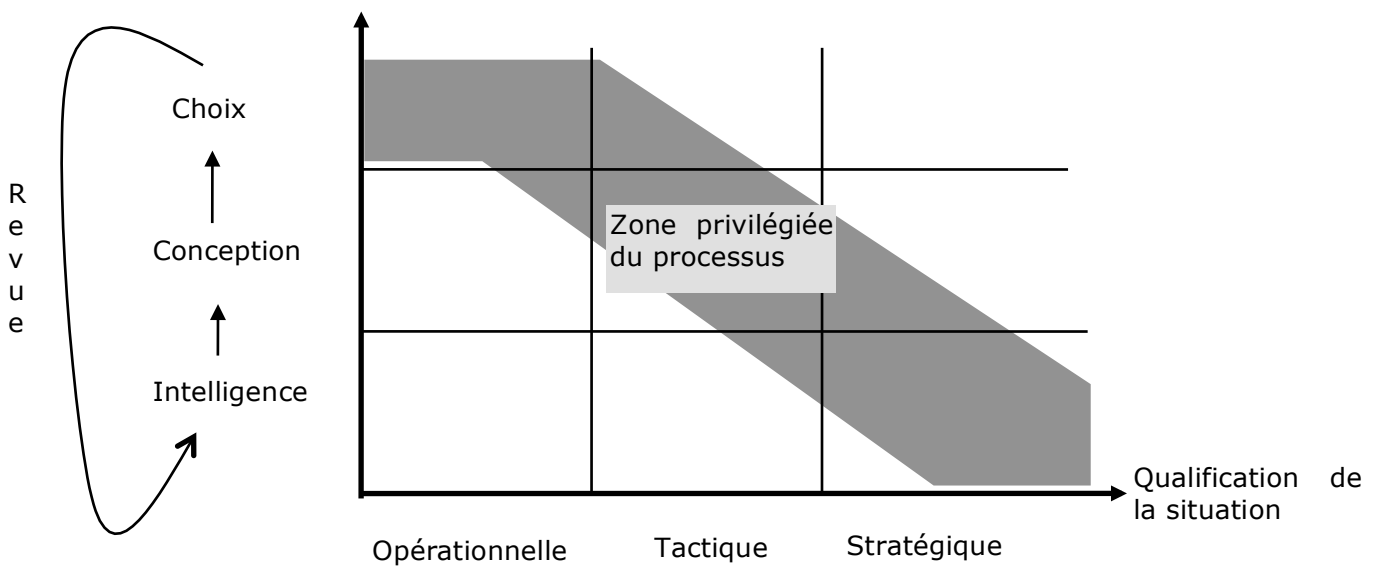
Mais ces trois ensembles conceptuels ne suffisent pas à formaliser une théorie de la décision. Il est nécessaire, en plus, de les articuler entre eux de manière explicite ou implicite pour produire un choix, à savoir une préférence sur les options, qui se concrétisera par un ou des actes. Dans la théorie du consommateur de base, le choix se formalise comme un programme optimal de maximisation de l'utilité sous la contrainte du revenu. En marketing, de très nombreux modèles existent, citons pour mémoire et par référence à Simon (1955), la sélection par le client du premier produit découvert sur le marché, qui respecte un niveau de prix et de qualité suffisant. En stratégie, le modèle de Porter, par exemple, combine les concepts de structure de la compétition et de chaîne de valeur pour produire des raisonnements qui justifient la mise en œuvre de l'une de ses trois options stratégiques génériques : différenciation, domination par les coûts, focalisation.

² Un des articles les plus importants pour les sciences économiques modernes est le fameux « De gustibus non est disputandum » de Gary Becker : on ne discute pas des préférences, elles sont données.

Phases du processus de décision de Simon.



Phases du processus de décision de Simon.



EX : Temps de travail journalier de l'équipe de production Prix de lancement d'un nouveau produit Fusion/acquisition d'un concurrent

Typologie générique des processus de décision

Si l'on écarte l'idée qu'il existerait un seul processus de décision optimal adapté à toutes les situations. Si l'on suppose, au contraire, qu'il existe une large variété de pratiques décisionnelles adaptées à différentes situations (Simon, 1978). On pose la question des types de processus de décision existant et de la qualité de leur adaptation à certaines situations. Cet auteur repère ainsi quatre phases génériques dont l'importance dépend des situations rencontrées.

- La phase d'intelligence

Elle est à l'initiative du processus de décision. Elle se définit par la prise de conscience d'un écart suffisant entre les préférences du « système de décision » et la situation qu'il affronte, en constitue le cœur. Cette prise de conscience n'est pas une donnée externe, elle est endogène au processus de décision. Elle nécessite des étapes coûteuses d'éclaircissement des préférences (définition de buts, d'objectifs, d'intention stratégique, ...) et de diagnostic sur la situation (veille de l'environnement, information interne, externe, ...). Elle fournit une occasion de choisir. C'est pour Simon (1973) l'une des plus opérations mentales les plus complexes, car il s'agit de d'aboutir à un problème de décision soluble.

- La phase de conception

Elle renvoie à la notion de modélisation des options possibles et de leurs conséquences. Il s'agit de construire les projets et surtout de cerner leurs effets. L'imagination, la capacité de traitement, l'information disponible, la capacité de mettre en réseau des compétences éparses, en sont les principaux éléments constitutifs. 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.

- La phase de choix

Il s'agit de sélectionner une option parmi celles qui ont été élaborées. Les procédures de choix vont des modèles formels de l'utilité espérée, aux procédures multicritères, jusqu'aux plus vagues recommandations procédurales concernant, par exemple, l'intervention « d'un avocat du diable » chargé de mettre en cause systématiquement la procédure.

- 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 logique des phases présentées ici ne rend pas compte des interactions multiples entre les phases. Simon parle « d'engrenages d'engrenages » (1977) dans la mesure où chaque phase se décompose en une multitude de processus IMCR.

Le processus de décision est contingent, il dépend des situations affrontées

Simon (1978) propose ainsi de distinguer les décisions programmables des décisions non programmables. Il écrit : « Dans certaines circonstances, lorsqu'un individu ou une organisation est confronté à une situation qui requiert une décision, et que le processus qui conduit à la solution se résout facilement et vite, comme si

aucune décision consciente n'avait été prise, mais que ce furent les faits qui commandaient, on évoquera des décisions programmables. Dans d'autres circonstances au contraire, la situation de choix est l'occasion de combats, de délibérations, de retournements, de prises de position, de négociations. Ces dernières sont les décisions non programmables ». Lemoigne (1974) apporte une nuance, en distinguant parmi les décisions non programmables, les décisions structurées des décisions non structurées. Les décisions structurées sont celles pour lesquelles on dispose de procédures de traitement connues, même si toutes les options ou toutes les conséquences ne peuvent être formalisées. C'est le cas des décisions d'investissement. Les décisions non structurées sont celles pour lesquelles on ne dispose pas a priori de procédures de traitement formalisées. Elles comportent un caractère important de singularité et de nouveauté. C'est le cas des décisions de fusion, d'innovation, ...

De nombreuses autres typologies existent. On peut citer, par exemple, la fameuse distinction d'Anthony (1965) entre les décisions opérationnelles, de gestion et stratégiques, dans le cadre de ses travaux sur le contrôle de gestion³.

Pour conclure, rapprochons les principales phases (en 4 étapes) du modèle générique de décision de Simon :- Intelligence – Conception – Choix – Revue -, de cette typologie. On perçoit aisément que les modèles de décisions « non programmables » mettent l'accent sur les phases d'intelligence et de revue du processus, alors que pour les modèles de décision programmables ce sont les phases de modélisations et de choix, qui sont les plus approfondies. Les décisions stratégiques dans cette acception se caractérisent par l'usage des méthodes non structurées de résolution de problèmes et l'importance des phases d'intelligence. Le thème récent de « l'intelligence économique »⁴ révèle, avec un nouveau vocabulaire, le poids de la prise de conscience d'un écart entre la situation souhaitée et la situation réelle. Sans cette prise de conscience, aucune initiative stratégique d'adaptation n'est possible.

³ Contrôle de gestion est la traduction littérale de l'expression « management control ». Celle-ci s'inscrit moins dans la perspective d'une vérification de la conformité des actions à un plan préalable, que dans celle de leur pilotage ; c'est-à-dire à la fois l'enchaînement constant des actes et des réflexions, qui permettent de revenir à la trajectoire initiale en cas de déviance, voire même dans certains cas, à modifier « le plan de vol » initial, si nécessaire.

⁴ Voir le rapport de Bernard Carayon sur ce thème et notamment le dernier à l'attention du premier ministre (2006).

1.2. La formation de la stratégie est une décision ... synthétique (Harvard, 1965)

Principes de base

Le processus de fabrication de la stratégie est considéré ici comme un processus individuel, informel, de conception, qui se tient dans l'esprit du stratège. L'apport principal tient à la formalisation des options comme des correspondances entre des compétences propres et les facteurs clés de succès. Ces choix de « correspondance » (« fit » en anglais) sont conduits suite à l'analyse des forces et des faiblesses internes de l'organisation et des risques et des opportunités de l'environnement, comme on l'a vu dans l'introduction de cet ouvrage.

La formation de la stratégie apparaît au fonds comme un processus mental conscient fondé sur l'intuition et l'expérience, incombant à l'architecte de la stratégie : le patron de l'organisation. Le résultat de la formation de la stratégie est un choix explicite, qu'il reste à appliquer dans l'organisation. La stratégie est unique, elle est supposée résistante à l'épreuve de la mise en œuvre, dans la mesure où son terme est indéterminé et qu'elle descend du sommet vers la base sans perturbation majeure. C'est le contrôle actif du PDG sur l'action opérationnelle, en définitive, qui la concrétise.

L'émergence est ignorée, le contrôle est total

Cette approche ne tient pas compte des aspects émergents, non décidés, de la formation de la stratégie. En effet, des adaptations locales naissent souvent de manière imprévue et autonome, sans que le sommet stratégique (la direction) ne soit en aucune manière associé à ces actions. Par exemple, le choix implicite d'une équipe commerciale de privilégier un produit traditionnel bien connu des clients plutôt qu'un nouveau produit trop proche de l'ancien et imposé par le service technique est courant. Citons aussi l'exemple d'Intel, lorsque s'est imposé par la base et contre la volonté de la direction un processus long et difficile de transition entre l'ancien cœur de métier « production de mémoire » et le nouveau métier de production de microprocesseurs (Grove, 2004).

La question de la gouvernance n'est pas posée

Cette perspective théorique n'intègre pas le rôle des autres parties prenantes à la décision et à la mise en œuvre de la stratégie : autres membres de la direction de l'organisation, actionnaires, clients, fournisseurs, banquiers, analystes financiers, concurrents, partenaires dans un joint-venture, ... Toutes ces parties prenantes ne poursuivent pas les mêmes objectifs stratégiques, et ne peuvent être ignorées dans la description du processus de formation d'une stratégie.

Leur prise en compte conduit aux questionnements éthiques, politiques et juridiques sur la « bonne gouvernance » (Freeman, 1984 ; Charreaux, 2005). La gouvernance des organisations, et surtout des entreprises, rappelons le consiste en l'ensemble des règles, des informations et des comportements des organes chargés

de faire respecter les intérêts des mandataires (les actionnaires dans le droit de l'entreprise) par le mandant (Direction Générale).

Dans cet esprit, on ne peut qu'être ébahi par les enquêtes récentes sur « l'espérance de vie » d'un dirigeant à son poste. Selon une enquête du cabinet Booz Allen Hamilton, en 2004, 14 % (le plus haut niveau depuis 1995) des dirigeants des 2500 plus grandes entreprises mondiales, ont quitté leur mandat, dont un peu moins du tiers en raison de performances décevantes. La durée moyenne d'un mandat qui était de 9 ans en 1995 s'établit en 2004 à 6,6 ans. Il faut citer aussi les scandales de ces dernières années, avec notamment les cas de Enron, Worldcom, Credit Lyonnais, Parmalat, Vivendi.

L'activité législative ou l'évolution des recommandations ou des codes de bonnes pratiques sur ce thème est très active. Citons comme références importantes :

- la Loi Sarbannes Oxley de 2002 aux Etats Unis, les révisions des codes sur les principes de bonnes gouvernance en Grande Bretagne (New Combined Code)
- et en France, en 2003, les principes de gouvernement d'entreprise résultent de la consolidation des rapports conjoints de l'AFEP et du MEDEF de 1995, 1999 et 2002 ; la loi sur les Nouvelles régulations Economiques de 2001,
- la réforme Italienne Vietti de 2004

L' intuition et l'expérience personnelle sont elles des outils de décision suffisant ?

Enfin, cette perspective de décision simple nécessite par construction un modèle d'appariement simple et stable et donc une organisation et un environnement peu évolutifs. Cette dernière hypothèse est-elle pertinente à présent ? Dans beaucoup de cas, et notamment celui des grandes organisations (multinationales, Etat, ...) elle est peu plausible. De plus, derrière une simplicité apparente, les concepts de base sur lesquels elle se fonde apparaissent pour de nombreux praticiens forts ambigus. Souvent on constate parmi les membres d'une équipe de direction ou entre les patrons d'un secteur des appréciations différentes sur les principaux paramètres définissant la qualité d'un appariement (les avantages compétitifs maintenables et durables). Il en est de même lorsqu'il s'agit de définir avec précision les modèles d'environnement et d'organisation. De nombreux managers considèrent donc cette approche décisionnelle comme une pure construction intellectuelle ex-post, un simple exercice de l'esprit rationalisant un processus plus complexe. Un récit.

Résumé :

La formation de la stratégie consiste en une décision d'appariement de l'organisation avec l'environnement. Elle est mise en œuvre par l'action opérationnelle de tous les jours du dirigeant.

- L'organisation est modélisée par ses forces et faiblesses internes qui définissent ses compétences clés, les ressources dont elle peut disposer.
- L'environnement est modélisé par des facteurs clés de succès issu de l'analyse de ses risques et de ses opportunités.
- L'action stratégique du dirigeant construit une correspondance entre les facteurs clés de succès et les compétences internes.

Cette théorie suppose implicitement la stabilité de l'appariement et sa simplicité, car seul le dirigeant stratège en est l'architecte. Il contrôle sa mise en œuvre par son implication quotidienne dans l'action.

Les contextes de la jeune entreprise entrepreneuriale (Mintzberg, 1978), ou d'une crise dans une grande structure semblent seuls en adéquation avec ces propositions.

1.3. La formation de la stratégie est une décision ... analytique, formalisée par un plan (de 65 à 75)

La planification et la conception

Le nom d'Igor Ansoff reste attaché à l'approche de la planification puis son ouvrage de 1965 « Corporate strategy ».

Si les concepts de base de l'école précédente sont conservés, on y ajoute la formalisation attachée au passage à des points clés, des listes à vérifier (check point). Dès lors, la décomposition formelle de la conception de la stratégie donne au planificateur la place prépondérante dans le processus. Si le PDG continue de décider, s'il approuve le plan, il ne le conçoit plus, il n'intervient qu'après l'analyse et le travail des contrôleurs de gestion. Dans une aciérie en 1992, l'équipe de direction n'intervenait que pendant 4 jours dans le processus.

« Le modèle simple et informel précédent devient une séquence élaborée d'étapes, chacune d'elle contenant une liste de techniques et de passages obligés » (Mintzberg, 1990)

La décomposition rationnelle de la stratégie permet une cohérence globale complète jusqu'aux budgets opérationnels des différents organes de l'organisation. Elle intègre à la fois les opérations de routines classiques pilotées par le contrôle de gestion d'une part, et les programmes de changements d'autre part avec leurs outils spécifiques.

C'est cette spécialisation et ces approfondissements liés à l'utilisation de techniques élaborées de prévision, de budgétisation, de calcul de rentabilité, ... qui rendent nécessaire l'élaboration de la stratégie par un service spécialisé placé en soutien de la Direction Générale. Citons directement Ansoff sur le processus de formation stratégique :

« On définit un groupe d'objectifs ; on évalue l'écart avec la position actuelle de la firme ; on propose une ou plusieurs voies d'action (mouvements stratégiques) ; on apprécie ces voies d'action, au regard de l'approche objectif. »

La détermination des voies d'action relève d'une analyse similaire au modèle précédent auquel il ajoute avec insistance la prise en compte des synergies entre les activités. À cette conception, il ajoute un comportement procédural qui s'inspire de Simon :

« on peut à la fois réviser les objectifs et l'appréciation de la situation effective en conséquence des découvertes faites au cours de la marche vers la solution ». On retrouve la question clé de la rationalité dynamique : comment bâtir une rationalité quand on change tout au long du processus à la fois les fins et les moyens ? (Simon, 1947).

1. 22 Critique de la planification et d'Ansoff⁵

Les débats sur la planification ont souvent été documentés dans de nombreuses recherches empiriques. On peut résumer les résultats aux arguments suivants :

On n'a jamais pu faire la preuve empirique que les entreprises dotées d'un système de planification élaboré avaient de meilleurs résultats que les autres. La plupart des résultats sont non conclusifs. General Electric a été la première entreprise à définir un tel processus, c'est aussi la première à en sortir ! La plupart des grandes compagnies américaines ont abandonné leurs systèmes complexes de planification dans les années 90.

Les planificateurs répondent que dans ces exemples, la planification ne bénéficiait pas du soutien managérial nécessaire ou d'un bon climat pour sa mise en oeuvre.

Enfin, le processus de planification peut être amélioré en employant des techniques plus performantes (Ansoff, 75, 79, 84).

- ▶ quant à la prévision
- ▶ la planification contingente (si tel scénario survient, alors on met en place le plan « B »)
- ▶ analyse de participation....

De manière plus sophistiquée, nombreux sont ceux qui considèrent que la planification demeure indispensable pour l'opérationnalisation de la stratégie, lorsqu'elle est définie, ex abrupto, par l'organe de direction. C'est la position implicite retenue par les approches des cabinets conseils qui densifient les conceptions de l'environnement et de l'organisation, sans remettre en cause fondamentalement la procédure linéaire en trois étapes :

- 1. Décision
- 2. Planification opérationnelle
- 3. Pilotage

En effet, le succès des cabinets conseils BCG, AD Little, Mac Kinsey (années 70) et les résultats de l'économie industrielle (Porter, 1980, 1985) contribuent à étoffer l'approche de la stratégie comme une décision. Dans ces cas, le cadre méthodologique d'une décision préalable et de sa mise en oeuvre est conservé. Les différences portent sur les étapes retenues, les modèles de formalisation de l'environnement et de l'organisation élaborés. Ils contribuent surtout avec cette méthodologie à l'étude de très nombreuses situations empiriques. En se focalisant sur la formalisation de stratégies génériques en correspondance avec des contextes spécifiques, les chercheurs et notamment Porter perpétuent une tradition qu'on peut faire remonter aux grandes réflexions sur les stratégies militaires (Sun Tzu, Clausewitz). Dans toutes ces approches, la problématique centrale est en effet

⁵ « Grandeur et décadence de la planification stratégique », Mintzberg, 1994, Dunod

similaire : il s'agit de définir des catégories de stratégies et de les apparier aux contextes les plus adaptés. La formation de la stratégie reste un processus cognitif conscient et contrôlé qui produit des stratégies complètes. Mais plutôt qu'une perspective indéfinie d'actions (école de Harvard) ou un plan (école de la planification), la forme prise par la stratégie est plutôt le choix contingent de la plus adaptée parmi des stratégies génériques identifiées. La différenciation, la domination par les coûts ou la focalisation pour Porter. La retraite ou le développement de tel ou tel segment d'activité stratégique pour équilibrer son portefeuille d'activité dans le cadre du BCG.

En définitive, ces travaux restent focalisés sur l'expression d'un contenu stratégique, sans qu'entre en compte véritablement, comme on l'examine ici, le questionnement sur la formation de la stratégie. Cela tient pour l'essentiel à la perspective prescriptive qui est retenue par les auteurs, de soutien à la réflexion d'une équipe de direction (cf. 3^{ème} partie).

Lorsqu'on envisage sans aucune velléité normative la formation des stratégies, l'histoire de toutes les organisations montre l'existence d'écart importants entre les intentions stratégiques des directions et les appariements réels construits entre l'environnement et l'organisation.

Ce fait n'est pas surprenant étant donné l'incomplétude des modèles d'environnement et d'organisation à la disposition des directions lors de la prise de décision stratégique. Considérer pour autant qu'une telle résolution est illusoire et n'a pas d'effets réels est tout autant excessif.

Exercices

Montrer à partir d'un cas singulier l'écart entre les résolutions stratégiques et les résultats d'un groupe, à l'instar de l'étude de Pascale sur Honda (1984) ou de Grove sur Intel (1996).

2. La formation de la stratégie est un processus continu d'actions et de réflexions individuelles et collectives

Ce nouveau cadre élargi de la formation de la stratégie renvoie à de nombreux compléments selon qu'on insiste sur tels ou tels aspects de ce processus. L'un des traits communs à toutes ces approches est la critique de la perspective décisionnelle initiale et surtout de son caractère trop normatif. Les propositions suivantes se veulent avant tout simplement descriptives.

On distinguera ainsi notamment :

- La figure de l'entrepreneur dans tout ce qui le distingue de l'automate calculeur omniscient. Ainsi outre les descriptions flatteuses de l'action de tel ou tel grand patron, on s'intéressera plus précisément à sa réflexion, à ses jugements et plus généralement ses idées et ses sentiments. Il s'agit par conséquent d'intégrer des processus cognitifs dans la réflexion stratégique, avec les travaux sur le leadership.
- Par opposition à l'insistance sur la décision, et aux processus cognitifs, de nombreux chercheurs ont proposé de décrire la formation de la stratégie (vue de l'extérieur) comme un apprentissage collectif de l'environnement. C'est tout le thème de l'apprentissage organisationnel que l'on évoquera ici.
- D'autres auteurs, « last but not least », mettent l'accent sur les aspects politiques et culturels à l'œuvre dans la « fabrique »() de la stratégie.

2.1. Le rôle de l'entrepreneur et de sa cognition

2.11 L'entrepreneur et le leadership

Le processus de formation de la stratégie ne peut être envisagé sans y intégrer les idées, les pensées du PDG et plus encore les « allez et retour » continus qu'il effectue entre réflexions, discours et actions. On élargit ainsi la question de la fabrication de la stratégie à tous les éléments qui peuvent influencer les états mentaux d'un « Patron » : stress, optimisme, confiance, intuition, sagesse, expérience, ...

La stratégie devient alors une construction mentale individuelle et flexible qui évolue à mesure qu'elle est mise en action. L'organisation se réduit à un problème secondaire. Le fameux mot de Napoléon prévaut : « l'intendance suivra ». L'environnement devient le terrain de manœuvre du « Stratège » tout puissant.

Cette conception est très répandue dans les journaux économiques. On présente ainsi comme de véritables héros, selon les modes, les succès économiques et les moments : Marcel Dassault, Gilbert Trigano (Club Med), Bernard Tapie, Serge Tchuruk (Alcatel), ... , par exemple, en France. On peut également citer pour les Etats-Unis : Andrew Grove (Intel), Jack Welch (General Electric), ou encore naturellement Steve Jobs (Apple) et Bill Gates (Microsoft).

- Une vieille histoire pour l'école « Autrichienne » des économistes

D'une certaine manière, la mise en exergue du rôle de l'entrepreneur est ancienne avec l'école Autrichienne (Nioche et alii, 1998). Citons simplement Schumpeter : « La clé du succès économique, même la croissance économique, réside dans l'initiative des leaders visionnaires ».

Il est aussi important de citer Von Mises, qui met l'accent moins sur l'innovation que sur les rôles de diffusion d'information et de mise en valeur d'opportunités économiques des entrepreneurs. « Ce qui distingue un entrepreneur qui réussit, c'est précisément le fait qu'il ne se laisse pas guider par le passé ni par le présent, mais qu'il organise ses affaires en fonction de ses idées sur l'avenir ... Dans ses actions, il est conduit par une opinion sur l'avenir qui est distincte de celle partagée par le commun des mortels. »

Le britannique Knight, dès les années 1950, met également l'accent sur l'attitude envers le risque et l'incertitude des entrepreneurs et leur fonction de coordination de l'information dans l'entreprise. Leibenstein (1976) plus connu pour sa théorie de l'efficacité X explicite plus formellement l'argument. Dès lors que tous les facteurs de production (inputs) ont un prix et un marché *connu* et qu'il existe une fonction de production *connue* reliant les inputs aux outputs de manière déterminée, on peut calculer le profit de toutes les activités. Une activité est naturellement dans ce contexte l'ensemble des processus opérationnels qui transforment les inputs en outputs. Ces hypothèses conclut-il ne laissent aucune place à la fonction d'entrepreneur.

En fait son rôle apparaît dès lors qu'on abandonne les deux hypothèses de la théorie néoclassique :

- ▶ L'ensemble des inputs est complet et connu de tous. Ils sont accessibles sur les marchés.
- ▶ Les fonctions de production sont parfaitement définies et connues de tous.

On convient donc aisément avec Leibenstein que l'entrepreneur est un acteur au rôle déterminant dans l'économie si on remplace les hypothèses précédentes par celles-ci :

- ▶ Les contrats de travail sont incomplets, mais aussi de nombreuses formes d'échange complexes (comme lors de sous-traitance, franchise, alliances entre concurrents, ...).
- ▶ La fonction de production n'est jamais complètement connue (niveau d'engagement et donc de contribution des acteurs : salariés, actionnaires, ...).
- ▶ Tous les inputs ne sont pas disponibles sur le marché . On observe par exemple que les caractéristiques de certains biens économiques empêchent la création de marchés complets et parfaits. C'est l'exemple du risque moral dans l'assurance, du "sharking" dans le marché du travail, de la gestion des motivations et des relations humaines, .des biens réseaux (téléphone, électricité, eau, ...)

Dans le cadre de ces nouvelles hypothèses, l'entrepreneur, le chef d'entreprise, exerce deux grandes fonctions :

- ▶ Assurer l'efficacité des routines, c'est-à-dire son rôle dans la coordination et la mise en oeuvre d'une fonction de production (imparfaitement connue) opérant sur des marchés imparfaits. Quand Carlos Ghosn décide en 2005 d'appliquer un plan d'économie portant sur toutes les activités du groupe Renault, on est dans cette catégorie d'activité.
- ▶ La création, c'est-à-dire son rôle remplacement des marchés lorsqu'ils n'existent pas. Il découvre et recherche des opportunités économiques. Il les évalue, décide des allocations de ressources, des horizons temporels associés. Il supporte la responsabilité et l'incertitude des résultats de ces actions. Par exemple, de nombreux entrepreneurs créent des start up sur internet en anticipant l'impact de la numérisation et d'internet dans l'industrie du disque (i Tune, Deezer, ...), la recherche d'information (Google) et ses effets sur l'enseignement et la pédagogie (Bibliothèque numérique, Wikipedia, Google Scholars, ...),

■ Le thème du leadership⁶

Il est particulièrement étendu et approfondi aux Etats-Unis, où cette problématique a pris une ampleur très importante et se renouvelle régulièrement. Elle a même supplanté les thèmes traditionnels du management depuis la fin des années 1970 (Barley & Kunda, 1992). De manière plus spécialisée, il a été étudié depuis les années 20, à partir de 4 grandes approches :

- ▶ L'approche de la personnalité et des capacités innées du dirigeant, qui va jusqu'aux années 40. On étudie l'effet sur l'engagement des subordonnés de la taille, de la voix, des discours, de la personnalité, de la beauté, ...
- ▶ L'approche du style management de la fin des années 40 à la fin des années 60 explique le leadership en termes de comportement des managers (le style démocratique vs le style autocratique) K Lewin (1948) et l'équipe de l'université de l'Ohio en sont les représentants les plus connus.
- ▶ L'approche contingente, qui va jusqu'au début des années 80, porte sur les liens entre les situations affrontées et le leadership efficace. En situation de guerre, le chef de section d'un groupe de marines ne pratique pas le style démocratique de management !!! Un style sans aucun doute plus efficace pour la direction d'une équipe de chercheur du CNRS. (House, 1973 ; Mitchell, 1979)
- ▶ Depuis les années 80, de nouvelles approches du leadership émergent, notamment le thème de la vision du leader. Le lien avec le charisme est direct. L'auteur le plus fécond est Bass (1990) avec son concept de leadership transformationnel par opposition au leadership transactionnel.

Pour Bass, le leadership transformationnel comprend :

- ▶ Le charisme qui produit vision et sens de la mission collective, inspire la fierté, le respect et la confiance (1990) aux suiveurs.
- ▶ L'inspiration apparaît dans les premiers travaux de Bass comme un élément du charisme, mais peu à peu il la distingue et la considère pour elle-même. Elle porte sur la communication de la vision, l'idée d'exemplarité du chef.
- ▶ La considération individuelle. Le leader est attentif aux besoins de ses suiveurs. Il les respecte, les aide à la prise de responsabilités.
- ▶ La stimulation individuelle. Le leader procure un flot de nouvelles idées qui invitent à l'innovation.

Le leadership transformationnel dépasse les anticipations des acteurs en matière d'effort, en s'inscrivant dans un dépassement continu des engagements réciproques

⁶ Ce terme, qui n'a pas d'équivalent en Français, désigne la capacité de commander.

entre le suiveur et le leader. Il s'oppose au leadership transactionnel qui s'inscrit dans un contrat explicite ou implicite entre le conducteur et le suiveur. Pour Bass, le leadership transactionnel comprend les éléments suivantes :

- ▶ La récompense contingente : le leader récompense le subordonné lorsqu'il atteint le niveau de performance qu'il lui avait fixé. Dans ses derniers travaux (1990), Bass insiste davantage sur les promesses contingentes.
- ▶ Le management par exception. L'intervention du manager tient à des faits non prévus, qui mettent en cause les résultats prévus. Cette dimension est à présent plutôt présentée par Bass en distinguant les modes passifs et actifs de management. Le premier met en cause les procédures existantes. Le second n'intervient que si les procédures habituelles ne sont pas suivies.
- ▶ Laissez faire. C'est le troisième niveau plus récent qui fait référence à une abdication de ses responsabilités à l'égard du subordonné.

Tous ces éléments sur la « psychologie du chef » démontrent l'importance des perceptions et des cartes mentales des dirigeants. En effet, pour comprendre sérieusement l'action des dirigeants il est naturellement nécessaire d'entrer dans leurs jugements, de s'interroger sur leur cognition. Les principales références proviennent des psychologues et pour ce qui nous concerne de leurs applications à la stratégie.

2.12 Les réflexions de l'entrepreneur et de l'équipe de direction

Pour synthétiser les résultats très nombreux qui concernent ce thème, nous avons pris le parti d'approfondir davantage les résultats qui portent sur la réflexion individuelle, même si dans la formation de la stratégie la réflexion est naturellement collective et donc comporte de nombreux aspects sociaux.

Trois propositions importantes apparaissent d'emblée :

- ▶ La réflexion et l'action ne sont pas déconnectées, mais sans cesse en interaction sans que l'on puisse facilement supposer un sens clair allant de la réflexion à l'action ou réciproquement (Weick, 1995).
- ▶ La réflexion n'est pas non plus forcément rationnelle au sens de la théorie de la décision, mais inscrite dans un contexte informationnel et de calcul limité. (Simon, 1982 ; Kahneman & Tversky, 1982)
- ▶ La réflexion stratégique est collective, elle comporte donc des problématiques de communication, d'affects, d'éthique, (Janis, 1972 ; Bazerman, 2001)

En résumé, la découverte majeure des recherches en laboratoire est l'écart existant entre les résultats théoriques d'une axiomatique du choix rationnel (Savage, 1954) et les pratiques de choix individuels et collectifs. On peut les regrouper sous deux thèmes majeurs : les biais cognitifs (Kahneman et Tversky, 1982) et le syndrome de la pensée de groupe (Janis, 1972). Dans un dernier temps, l'accent sera mis sur la question collective du partage des cartes mentales individuelles, l'existence d'un « paradigme » socio-cognitif dans les organisations (Johnson, 1987).

A. Les biais cognitifs

a) les principaux résultats de laboratoire

L'idée de base est que les processus de décision individuels ou collectifs devraient se dérouler conformément au modèle de décision rationnel de base⁷. Or, les expérimentateurs ont découvert, dans des contextes de laboratoires, que les personnes face à des problèmes de décision bien structurés, ne se conforment pas au modèle. Au lieu de changer le modèle, les économistes ont parlé de biais cognitifs, pour conserver l'attrait normatif de l'axiomatique de l'utilité espérée.

Les biais cognitifs s'expliquent par notre rationalité limitée. Comme nous n'avons pas accès directement à la réalité, nous sommes obligés de nous fonder sur un ensemble d'hypothèses pour prendre des décisions (la fabrication des trois ensembles de la décision). Ces idées de base, selon les auteurs, ont été dénommées des cadres de références, des configurations, des schémas mentaux, ou encore des cartes cognitives. La question devient : comment forme-t-on ces schémas ? Les psychologues montrent qu'ils sont construits en utilisant de nombreuses règles de simplification et des intuitions qui vont à l'encontre du modèle normatif de la théorie de la décision (March & Shapira, 1986, 1994 ;

⁷ la théorie de l'utilité espérée de Savage.

Gigerenzer & alii, 1999). Il est par conséquent nécessaire d'abandonner l'hypothèse de l'adoption directe de ce modèle par les managers en situation réelle. D'autant qu'il est légitime de supposer que l'urgence et la complexité renforcent les biais.

En suivant Schwenk (1984), il est devenu traditionnel de présenter, de la manière suivante, les biais concernant la prise de décision en situation risquée, mis en valeur par de nombreux travaux de psychologie cognitive et notamment ceux de Kahneman et Tversky (1982).

Biais	Effets
Disponibilité	Les jugements sur les probabilités sont biaisés par les événements du passé aisément accessibles à la mémoire. Plus ils sont proches et saillants, plus ils influencent les distributions de probabilité subjective.
Perception sélective	Les anticipations, les préjugés des sujets biaisent leurs observations.
Corrélations illusoire	Les sujets établissent des « corrélations illusoire » entre des variables indépendantes en probabilité.
Ancrage	Les sujets sont excessivement attachés à leur jugement initial et trop peu sensible aux nouvelles informations. Ils ne révisent pas les probabilités en suivant la loi de Bayes.
Fausse représentativité	Les sujets surestiment la représentativité des échantillons utilisées ou plus généralement leur expérience. On peut également parler de généralisation excessive : l'histoire vécue ne se reproduit pas toujours.
Biais de régression	Echec à estimer la moyenne d'une variable aléatoire.
Illusion de contrôle	Les sujets surestiment la probabilité d'obtenir le résultat désiré et l'étendue de leur contrôle personnel sur ce résultat. Cela conduit aussi parfois à ce qu'on appelle le biais d'engagement et d'escalade, lorsque l'action engagée est poursuivie même lorsqu'elle ne produit pas les résultats désirés.
Biais rétrospectif	On observe ex post toujours, une surestimation de la prévisibilité des événements passés. C'est le fameux « je le savais bien, que les choses allaient tourner ainsi !!! ».
Reconstruction logique	Reconstruction par la logique des événements dont on ne peut pas précisément se souvenir.

b) le biais de cadrage

Cette typologie des biais cognitifs les plus courants ne présente pas le problème encore plus fondamental du cadrage (framing effects). En 1986, Kahneman & Tversky présentent ce phénomène avec l'expérience suivante. Deux groupes de personnes affrontent la situation suivante. Ministre de la santé, vos services techniques vous informent qu'une épidémie soudaine peut provoquer 600 décès aux Etats-Unis. Pour y répondre, vous devez choisir entre les deux programmes d'action exclusifs suivants :

Conséquences du 1 ^{er} programme d'action	Conséquences du 2 ^{ème} programme d'action
200 personnes seront sauvées avec certitude	600 personnes seront sauvées avec une probabilité de 1/3 ; et aucune ne sera sauvée avec une probabilité de 2/3.

Dans le premier groupe de répondant, 72% des personnes interrogées choisissent le 1er programme. On présente ensuite les deux programmes suivants au deuxième groupe de répondants :

Conséquences du 3 ^{ème} programme d'action	Conséquences du 4 ^{ème} programme d'action
Certitude du décès de 400 personnes.	Avec une probabilité d'1/3 aucune ne décède ; et avec une probabilité de 2/3 les 600 personnes mourront.

Dans ce second groupe 78% des répondants choisissent le 4^{ème} programme.

Ce résultat est obtenu alors que chacun conviendra aisément que le premier et le troisième programme (respectivement le deuxième et quatrième programme) sont identiques. La présentation des mêmes statistiques en termes de décès ou de survie renverse le choix ultra-majoritaire des deux groupes. La présentation des alternatives en termes négatifs (décès) renforce la prise de risque par rapport à une présentation positive (survie). De manière provocatrice, on peut généraliser ce résultat à de nombreuses situations pratiques de gestion dans les organisations en énonçant la maxime suivante :

"Tu favoriseras l'adoption de tes projets, en les présentant à ton patron sous une forme négative (en termes d'économie de coûts plutôt que de profit par exemple), car cette présentation renforce inconsciemment sa prise de risque". Ce résultat est en effet simplement le produit du raisonnement suivant :

1. Tout projet comporte inévitablement des risques ;
2. L'adoption d'un projet nécessite l'accord d'un supérieur hiérarchique, d'un groupe de pairs ou encore l'adhésion de ses collaborateurs averse au risque.
3. Présenter le projet en termes négatifs augmente la prise de risque et favorise par conséquent l'adoption et la mise en œuvre du projet.

Ce résultat a bizarrement suscité peu de commentaires. Il est pourtant crucial, car il démontre a minima la faible utilisation des capacités cognitives des agents en situation de choix. Même dans la situation bien structurée rapportée par Kahneman & Tversky, les décideurs sont influencés par la manière dont l'information leur est présentée : survie ou décès.

Quelles sont les conséquences pratiques et théoriques de ces faits ? Nous venons de voir que le choix en situation n'apparaît pas en général indépendant de la présentation de l'information sur laquelle il se fonde. Or toutes les théories de la décision conviennent au contraire que les choix sont indépendants de la forme de l'information, que seul le contenu informationnel compte. Les conséquences de ce résultat sont extrêmement dérangeantes pour la légitimité rationnelle légale qui fonde les pratiques modernes de gestion. Elles pourraient conduire les chercheurs et les praticiens à engager des nouvelles recherches sur les processus de légitimation des actions.

c) la dissonance cognitive

L'une des références importantes, qui n'est pas contenue non plus dans la typologie de Schwenk, est la théorie de la dissonance cognitive de Festinger (1957). Festinger définit la dissonance cognitive comme un phénomène psychologique banal, qui consiste face à l'existence de contradictions entre des croyances produisant une souffrance psychologique, à résoudre cette tension par une modification des croyances. Dans le contexte d'une décision, comportant inévitablement des aspects négatifs et positifs, la résolution des tensions psychologiques qui lui sont attachées⁸ nécessite une minimisation des risques d'échec. On observe qu'ex-post, le décideur minimise l'importance des inconvénients attachés à son choix et surestime l'importance des avantages de son choix. Il utilise donc des processus mentaux de justifications ex-post qui ne préexistaient pas lors de son choix. Autrement dit, il rationalise.

Ce résultat sur les comportements décisionnels a conduit Weick à supposer que l'action est toujours première et la réflexion, l'interprétation seconde, contrairement à toute la tradition occidentale. Les décideurs cherchent après coup les

⁸ Les allemands formulent cette idée par leur maxime « keine wahl ohne kwal » (pas de choix sans tourments).

justifications de leurs actions. Il s'inspire notamment des travaux de Garfinkel sur la prise de décision d'un tribunal. Les comptes rendus des travaux des jurés montrent que le résultat (la peine) vient avant la décision qu'il redéfinit comme le sens donné rétrospectivement à la peine choisie. La généralisation de cette idée signifie que la prise de décision relève de l'ordre de la justification ex post de l'action ; il s'agirait davantage d'expliquer l'histoire légitime des résultats obtenus. Le lien avec Festinger est clair avec l'accent mis sur les efforts de rationalisation ex post.

Pour ce courant de pensée, l'action, le comportement ne naît pas d'une décision préalable, elle est rationalisée et justifiée ex-post notamment pour limiter la dissonance cognitive ressentie.

B) le syndrome de la pensée de groupe ("group think")

L'argument général déployé par Janis est tiré de l'observation de fiascos décisionnels comme les crises de la Baie des Cochons, Pearl Harbour ou la guerre du Vietnam. Ces échecs, note-t-il, tiennent moins aux déficiences personnelles des décideurs, qu'à l'émergence dans les groupes de décision de normes collectives implicites, qui prennent le pas sur les jugements critiques autonomes des participants (p 191).

Janis distingue les conditions favorables à l'émergence d'un syndrome de pensée de groupe, et ses conséquences. Les conditions favorables sont regroupées en trois pôles :

- ▶ La cohésion du groupe de décision.

Cet aspect n'est cependant pas central, car l'absence de cohésion dans le groupe de décision (conflits de personnes) peut provoquer des difficultés plus grandes encore.

- ▶ Les problèmes d'organisation

L'isolement du groupe favorise l'apparition du syndrome. Un leadership autoritaire également. Enfin, l'absence de procédures formelles de recherche et de traitement d'information augmente la probabilité d'apparition du syndrome.

- ▶ Les conditions contextuelles suivantes sont déterminantes :

Un stress important lié aux risques d'échec et à l'absence de solution de rechange. L'estime de soi des membres du groupe est diminuée par des échecs récents, des dilemmes moraux, un accaparement dans les tâches courantes.

Les conséquences du syndrome sont alors :

- ▶ Une surestimation des capacités du groupe de décision. Elle crée une illusion d'invulnérabilité qui encourage une prise de risque extrême et empêche la mise en cause des valeurs, de l'éthique, des raisonnements des personnes associées.
- ▶ Un cadrage étroit et fermé de la décision. Toute information contradictoire avec le cadrage retenu par le groupe, pour modéliser la situation et la traiter, est écartée. Notamment, des oppositions stéréotypées et caricaturales sont présentées comme repoussoir.

- ▶ Une pression très importante pour l'unanimité dans le groupe empêche par autocensure l'expression de doutes ou d'alternatives. Toute contradiction est perçue comme déloyale et des gardiens du temple apparaissent.

Très concrètement, la prise de décision collective se caractérise par de nombreuses erreurs :

- ▶ Un résumé incomplet des actions possibles et des objectifs poursuivis.
- ▶ Les risques attachés au choix préféré sont minorés.
- ▶ Il y a peu de recherche d'information et des biais dans la sélection et le traitement des informations disponibles.

Pour limiter l'impact de ce syndrome, Janis propose les recommandations suivantes, regroupées autour de deux thèmes :

- ▶ Augmenter le sens critique en légitimant l'expression des critiques.

On peut en pratique assigner successivement à chaque membre du groupe la tâche de critiquer les positions consensuelles du groupe. Il peut être utile d'attribuer a priori à un membre du groupe le rôle d'avocat du diable.

Des membres extérieurs peuvent être invités pour mettre en cause les résultats obtenus par le groupe. Le groupe peut se diviser pour examiner les options et se rassembler ensuite pour traiter les écarts. Chaque membre du groupe doit rendre compte à l'extérieur des résultats du groupe et rapporter les réactions ensuite dans le groupe pour en débattre.

- ▶ Un leadership différent

Le leader doit s'efforcer de ne pas présenter d'emblée ses préférences mais de poser le plus simplement le problème pour développer une atmosphère d'enquête ouverte et impartiale entre une série d'options. L'organisation doit de manière routinière mettre en compétition les groupes de décision. Lorsqu'une solution consensuelle émerge, alors une deuxième opportunité de révision doit être proposée pour critiquer l'ensemble de la procédure.

C Les cartes cognitives et le « paradigme stratégique »

- Les cartes cognitives

L'idée de base consiste à représenter les processus mentaux comme des réseaux de concepts. De nombreuses formes de cartes existent (Allard-Poesi, 1996). Les plus répandues sont les cartes causales qui décrivent du point de vue de l'acteur sa compréhension de son environnement et de son action. La notion de cause est en effet centrale au processus d'évaluation des alternatives, dans la mesure où les personnes évaluent les options sur la base de leurs conséquences et de l'appréciation globale de ces conséquences. Ces appréciations sont effectuées dans le langage commun. Une carte causale présente cette appréciation en formalisant les concepts par des points et les liens de causalités entre les concepts par des flèches.

La difficulté principale est naturellement la question méthodologique de l'extraction de ces cartes sans rationaliser.⁹ La deuxième difficulté est le caractère abstrait et conceptuel, l'absence de testabilité des cartes construites car la réalité est filtrée par ces perceptions.¹⁰

"l'environnement est moins extérieur et autonome que mis en scène par des représentations mentales tenues pour vraie par le décideur" (Weick, 1979).

Si l'on accepte ces hypothèses, on est contraint de défendre le relativisme des jugements en matière stratégique. De surcroît, la prise en compte du caractère collectif des stratégies, nous confronte à la pluralité des cartes cognitives. Le concept de paradigme stratégique est une réponse. Il est défini comme le système organisé des cartes cognitives des managers qui régule toute l'organisation. Il s'agit donc d'une structure cognitive sociale qui articule les grands problèmes qu'affronte l'organisation.¹¹ Johnson (1987) dans "Strategic change and the management process" est à l'origine de cette proposition. La notion de paradigme qu'il propose fait naturellement écho aux propositions épistémologiques de Kuhn (1962) en matière scientifique. Ainsi, une firme qui se perçoit comme une firme commercialisant des médicaments éthiques peut ne jamais se poser les questions de prix, de marchés, de relations avec les systèmes d'assurance santé, car ces questions ne cadrent pas avec son paradigme « pharmacie éthique »¹².

Pour reprendre sa définition, le paradigme stratégique est l'ensemble des croyances et des hypothèses tenues pour vraies dans l'organisation. Il importe par conséquent de relier cette proposition à la littérature portant sur l'influence de la culture.

Cette position permet aussi de mettre en valeur deux types de changements stratégiques possibles (cf. première partie) :

- ▶ Les changements incrémentaux, pour lesquels le paradigme stratégique demeure inchangé.
- ▶ Les changements radicaux, délibérés, qui mettent en cause le paradigme stratégique et sont souvent accompagnées de crises de pouvoir (exemple des fusions).

⁹ Certains auteurs comme Argyris mettent ces pratiques en cause en distinguant les théories affichées ("espoused theory") des théories effectives (theory in use). Les comportements réels se déduisent des théories en usage et rarement des théories affichées (celles que l'on formalise parfois dans une carte cognitive). On retrouve ici l'opposition traditionnelle entre une perspective compréhensive qui se place au niveau de l'acteur (Weber) et une perspective rationaliste systémique qui se place en observateur (Paréto).

¹⁰ Un auteur comme Weick considère ainsi les situations de gestion comme de véritables construits cognitifs, c'est le concept d'enactment. Sur la pertinence des représentations théoriques de l'environnement en stratégie, on peut se référer aux travaux de Calori & Sarnin (RFG, 1993).

¹¹ D'une certaine manière on retrouve l'idée allemande de "Welt-anschau".

¹² Dans l'industrie pharmaceutique un laboratoire « éthique » est un laboratoire dont la vocation est de découvrir par synthèse chimique de nouvelles thérapies médicamenteuses.

Conclusion

Ces travaux sur la cognition se focalisent sur les idées suivantes :

- ▶ La formation de la stratégie est un processus qui se tient dans l'esprit du (des) stratège(s). La stratégie est donc un ensemble de concepts ou de représentations.
- ▶ Comme l'environnement du stratège est complexe et ses capacités limitées, le processus de formation de la stratégie est biaisé.
- ▶ les stratégies sont par conséquent non optimales. Elles sont difficiles à changer.

L'apport de ces recherches est très important. En effet, depuis une dizaine d'années, au moins, la référence à l'économie de l'information est devenue banale. Ainsi, 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. Selon lui il s'agit d'imaginer une "nouvelle organisation", fondée sur l'information et parmi les difficultés que les managers affronteront pour la construire, l'une des plus cruciales est : "la création d'une vision unifiée dans une organisation de spécialistes".¹³

Weick & Daft (1984) proposent d'analyser les organisations comme des systèmes d'interprétation et les managers collectivement rassemblés comme des "constructeurs de sens partagés". Dans cette perspective, selon l'intelligibilité que prête « l'organisation » à l'environnement et son interventionnisme dans l'environnement, quatre types 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 Interprétation traditionnelle. Détection passive. Routine, données formelles.	Découverte Recherche formelle. Collecte de données.

¹³ D'une certaine manière, on retrouve énoncé ici, la question soulevée par Lawrence & Lorsch (1967) entre la différenciation et l'intégration des comportements organisationnels.

Ce modèle concluent-ils, a deux implications majeures pour les managers : "Premièrement il signifie que leur travail est d'interpréter et non pas d'exécuter le travail opérationnel de l'organisation"(p 294). Mais surtout, il offre de nouvelles opportunités de comportement : un manager ayant passé l'essentiel de son activité dans une organisation orientée "découverte" peut revaloriser ses intuitions subjectives et décider de tester le marché plutôt que de lancer une nouvelle étude de marché.

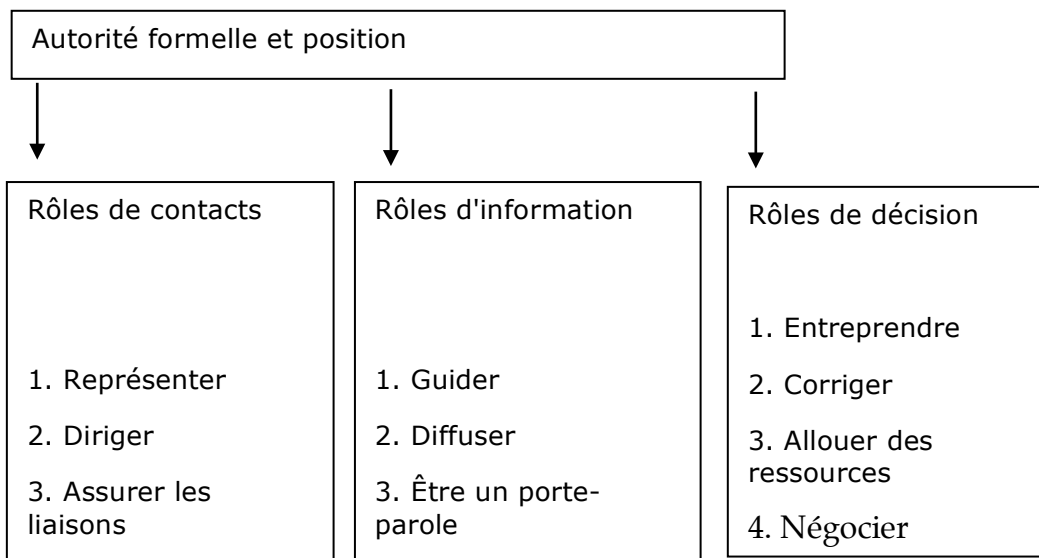
Pour Hamel & Prahalad enfin, « la concurrence internationale ne se fait plus simplement entre un produit et un autre, une entreprise et une autre, deux secteurs opposés l'un à l'autre. C'est plutôt, un état d'esprit contre un autre état d'esprit, un cadre de références (de management) opposé à un autre 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 mettent l'accent à la fois sur l'importance des cadres mentaux des managers, mais également sur un cadre de management collectif, organisationnel et surtout sur les liens entre ces deux "objets »

Ces recherches nous incitent à mettre en cause les trois modèles traditionnels de l'activité des managers :

- ▶ Le modèle normatif initial de Fayol (1918), qui circonscrit l'activité des managers autour de cinq impératifs abstraits : prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler".
- ▶ La perspective d'un décideur avec Simon (1977), qui résout des problèmes (cf. 1^{ère} section).
- ▶ Ces deux modèles abstraits sont complétés par les résultats descriptifs, de Mintzberg (1972) notamment, qui montrent en pratique des cadres qui combinent des rôles de contacts, d'information et de décision dans un tout inséparable, un gestalt¹⁴.

¹⁴ Un gestalt est un ensemble indissociable d'éléments. Sa signification provient de la propriété de totalité qui le compose.



Un des principaux enjeux de ces recherches récentes est sans aucun doute de créer un nouveau cadre conceptuel qui tire parti de ces résultats pour modéliser l'activité des managers.

2.2. La formation de la stratégie comme un apprentissage organisationnel

Les travaux empiriques sur l'histoire des organisations ont montré de nombreux écarts entre les stratégies affichées par les équipes de direction et les stratégies réellement mises en oeuvre. Ces résultats expliquent le nombre important de travaux consacrés à la critique de la formation de la stratégie comme un processus de décision délibéré et contrôlé.

Dès lors des chercheurs ont développé l'idée que d'un point de vue descriptif le processus stratégique ressemblait davantage à un processus d'apprentissage de l'organisation qu'à un processus décisionnel.

Cette transition n'a pas été facile, c'est pourquoi avant de développer le plus clairement possible la notion d'apprentissage organisationnel, il apparaît nécessaire de présenter les travaux critiques sur la conception de la stratégie comme un processus de décision.

2.2.1 De la décision à l'apprentissage : repérages historiques des critiques de la décision

A. La critique de Lindblom (1959)

Dans "the science of muddling thought", Lindblom, à partir de l'étude des décisions d'un gouvernement montre que la décision n'est pas du tout le processus clair ordonné et contrôlé des modèles de prescription. Il s'agit en revanche d'un processus "messy" (bazar, flou, brumeux). D'une confrontation entre un personnel politique souvent démuni, aux objectifs contradictoires avec un environnement trop complexe pour être piloté.

Il propose ce qu'il est convenu d'appeler la théorie de "l'incrémentalisme disjoint"(1963). La prise de décision est décrite comme un processus fragmenté, successif, de redressement à la marge de la situation. Il s'agit d'exploiter des opportunités, sans relations les unes avec les autres, en réaction aux situations ; plutôt que de diriger de manière cohérente un ensemble de décisions vers un but explicite.

Beaucoup d'acteurs aux objectifs souvent contradictoires sont impliqués dans le processus. La coordination entre eux est lâche, sans véritable autorité centrale. Il existe entre eux, au mieux, un ajustement mutuel informel. La décision se crée par accord sur les moyens, directement, sans références, ni liens à des fins. Lindblom écrit en 1968 : "La prise de décision est typiquement un processus sans fin d'étapes successives dans lesquels des grignotements continus se substituent à un bon coup de dent".

Ce processus est-il une stratégie ? On constate une tendance à se diriger conceptuellement vers l'apprentissage existentiel, selon le mot de Ansoff.

B L'initiative stratégique Burgelman (1983)

Burgelman montre en étudiant le processus d'allocation des ressources dans les entreprises (budgétisation), que l'initiative des changements de stratégie provient plus souvent du bas de la hiérarchie que du top management.

Défendu par un champion, le changement se heurte à des résistances. Le champion entre alors dans un jeu politique pour obtenir l'accord de sa hiérarchie. Ces initiatives, à l'origine des changements stratégiques, sont la plupart du temps incomplètes et déconnectées les unes des autres.

Même si ces descriptions nous amènent directement vers la prise en compte de la question du pouvoir, il n'est pas difficile, en partant de ces travaux, de suggérer une description plus abstraite en termes d'apprentissage organisationnel du processus de formation de la stratégie.

C L'incrémentalisme logique de Quinn (1980)

Cet auteur, pour résumer, accepte l'idée d'incrémentalisme, mais s'oppose à celle d'absence de coordination centrale. Pour lui, il existe un acteur central, au moins dans les entreprises, qui a la capacité d'orienter, de faire converger les actes des acteurs impliqués dans le processus stratégique.

Il écrit : "La stratégie réelle tend à évoluer en même temps que les décisions internes et les événements externes se déroulent pour créer un nouveau consensus pour l'action entre les membres de l'équipe de direction".

L'acteur central du processus bien évidemment ne contrôle pas l'adaptation continue de l'organisation à son environnement. La plupart des actions prises en son sein lui échappent, mais il imprime une logique au processus de décision à travers trois moyens indirects de mise en œuvre politique de son intention stratégique :

- ▶ La construction de la crédibilité de l'intention stratégique (étapes réussies, comparaison avec les meilleurs, ...)
- ▶ La recherche sans cesse du soutien des autres acteurs (recrutement, conviction, ...). La gestion des coalitions.
- ▶ La gestion des attentes des collaborateurs, et des autres acteurs (clients, fournisseurs, ...)

Citons le à nouveau : "Intégrer constamment les processus incrémentaux simultanés de formulation de la stratégie et de sa mise en œuvre est l'art central du management stratégique efficace".

Il y a donc une continuité et un rôle essentiel de l'équipe de direction dans la mise en œuvre et la formulation des stratégies.

D. Stratégie délibérée ou émergente (Mintzberg & Water, 1985)

Les auteurs défendent l'idée d'un continuum de stratégies allant du parfaitement délibéré au parfaitement émergent (sans contrôle de la direction générale). En effet, la nature dynamique et complexe de l'environnement empêche le contrôle délibéré des actions stratégiques par le top management. La formulation et la mise en œuvre de la stratégie ne peuvent plus être distinguées. La réflexion postérieure à l'action lui donne du sens et est aussi importante que la délibération qui précède l'action.

2. 22 La notion d'apprentissage organisationnel : un repérage conceptuel, à la recherche d'une définition claire ¹⁵, et deux applications à la réflexion stratégique

A La notion d'apprentissage organisationnel

Argyris et Schon remarquent, que dans les années 1970, l'idée d'apprentissage organisationnelle était rare et peu développée. À l'exception de quelques auteurs comme M Crozier ou H Simon, l'apprentissage organisationnel était absent de la littérature universitaire et des recherches sur les organisations. Lors de la parution de "Organizational Learning" en 1978 de nombreux universitaires très respectés ont trouvé les idées défendues confuses. Au moment de la parution de Organizational Learning 2, en revanche, au milieu des années 1990, il existe un consensus pour reconnaître que les organisations (entreprises, gouvernements, associations, écoles, hôpitaux, les nations et les ensembles supranationaux, ...) sont nécessairement confrontées à la question de leur adaptation à l'environnement. Elles doivent tirer des leçons des échecs et des succès passés, détecter et corriger des erreurs, anticiper et répondre aux dangers imminents, conduire des expériences.

Il existe donc bien un consensus virtuel sur l'impératif de l'apprentissage, aussi bien en pratique qu'en théorie ; et la notion d'apprentissage organisationnel est devenue à la mode.

La cause principale de ce retournement est la prise de conscience que les organisations sont entrées dans une économie globale où la compétition est sauvage et rapide ; où les sociétés apparemment les plus solides, et même tout un secteur peuvent disparaître ou décliner, parce qu'elles échouent à détecter et répondre à un signal d'alerte qui implique des changements rapides. Cette évolution est sans doute structurelle et durable. Ainsi, l'idée forte d'une

¹⁵ « Organizational learning », Fiol M. C & Lyles M. A., Académie of Management Review, 1985, vol 10, n°4, pp 803-813.

organisation insérée dans des relations réciproques avec son environnement est née.¹⁶ Dès lors le succès organisationnel, quel que soit la manière de le définir, dépend de sa capacité à changer ses modèles mentaux, à créer, à innover, à produire de nouveaux comportements, de manière continue et au niveau de l'organisation toute entière.

Il n'existe pas de modèles ou de théories générales acceptées de l'apprentissage organisationnel. La plupart des modèles divergent de manière assez importante. On peut situer l'origine des confusions à l'ambiguïté qui caractérise les définitions des auteurs. Pour certains, l'apprentissage organisationnel porte sur la croissance des connaissances, mais pour d'autres, il porte sur les résultats d'actions ou de structures. La difficulté principale pour repérer l'apprentissage organisationnel est que ces deux éléments : les changements dans les connaissances et les modifications comportementales (actions) ne jouent pas de manière simultanée et peuvent être dissociés. De plus, rien ne prouve l'existence d'un lien délibéré entre ces deux ensembles. Pour avancer dans la recherche d'une synthèse, on va tenter de cerner ce qui fait consensus entre les auteurs et ce qui fait débat.

- les zones de consensus
 - ▶ l'importance de l'adaptation à l'environnement.

Le critère ultime de la performance organisationnelle est la croissance ou la survie à long terme. Cette adaptation repose nécessairement sur une capacité à apprendre à partir du comportement passé de l'organisation. Dès lors, la performance organisationnelle affecte la capacité à apprendre et à s'adapter à un environnement changeant.

On se place donc d'emblée dans une perspective de long terme, globale et donc dans le champ de la stratégie lorsqu'on utilise le concept d'apprentissage organisationnel.

- ▶ l'importance de la distinction entre apprentissage individuel et apprentissage collectif.

L'apprentissage organisationnel n'est pas seulement la somme des apprentissages individuels.

« Les organisations n'ont pas de cerveau, mais des systèmes de cognition et des mémoires. De la même manière que les hommes développent leur personnalité, des habitudes et des croyances, les organisations créent des visions du monde et des idéologies. Les membres de l'organisation vont et viennent et les PDG changent mais la mémoire organisationnelle préserve certains comportements, certaines cartes mentales, des normes et des valeurs à travers le temps ».

L'apprentissage organisationnel concerne la compréhension et l'interprétation de l'environnement par l'organisation ; il résulte des associations, des systèmes

¹⁶ Si l'on fait abstraction du vocabulaire, on est en plein dans la notion de stratégie comme un appariement telle qu'on la défend dans notre première partie.

cognitifs, des mémoires qui sont développés et partagés par les membres de l'organisation. L'apprentissage individuel concerne lui la répétition de contenus intellectuels ou comportementaux.

- 4 facteurs influencent la probabilité d'apprentissage :
 - ▶ la culture¹⁷

Elle influence les actions organisationnelles. Elle est donc impliquée lors de changements organisationnels. L'apprentissage organisationnel implique souvent une restructuration de ces systèmes de normes et de croyances.

- ▶ Le cadrage stratégique

Il influence la capacité à apprendre car il détermine les objectifs et les actions à mener. Il influence les bornes de la perception, donc l'interprétation de l'environnement. Il crée un moment de sens dans la vie de l'organisation et ne peut être changé aisément.

- ▶ la structure

La structure est souvent considérée comme le résultat de l'apprentissage. Elle est pourtant un élément moteur du processus d'apprentissage. S'écarter des structures mécanistes en favorisant la décentralisation améliore les potentialités d'apprentissage et d'adaptation à l'environnement.

- ▶ l'environnement.

Trop dynamique et trop complexe, il ne permet pas l'apprentissage. Le processus d'apprentissage crée et manipule la tension entre stabilité et changement. Le degré d'urgence et d'incertitude sur les succès passés conditionne la manière de percevoir et d'interpréter l'environnement.

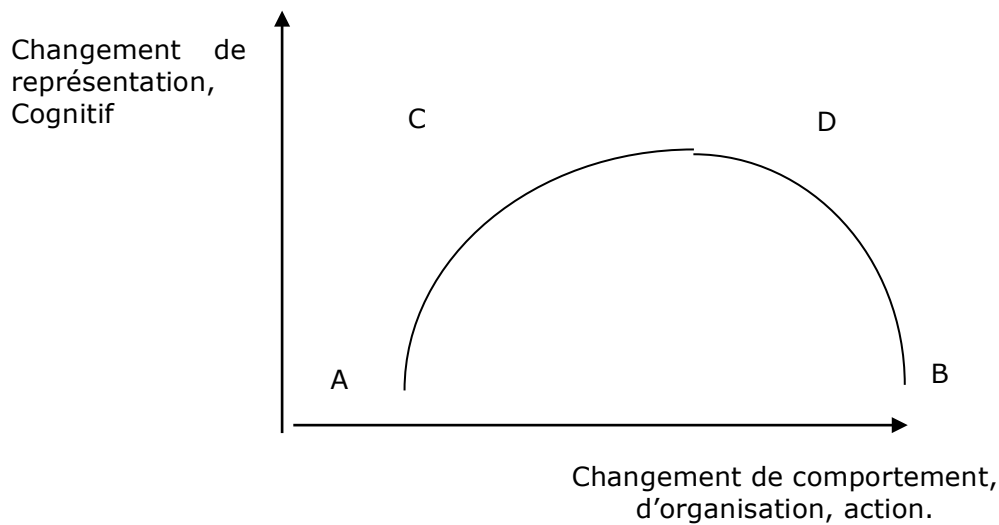
- Le concept d'apprentissage organisationnel

Changement, apprentissage, adaptation ont été utilisés pour faire référence au processus par lequel l'organisation s'ajuste à l'environnement. Le problème est qu'il n'y a pas constance dans les sens donnés à ces mots et donc qu'une grande confusion règne. Deux dimensions apparaissent dans la littérature sur l'apprentissage organisationnel :

- ▶ les contenus de l'apprentissage

Porte-t-il sur les valeurs, les croyances les compréhensions partagées, les schémas conceptuels ou bien porte-t-il sur les actions ? Les deux définitions existent et si elles sont nécessaires, elles ne sont pas obligatoirement liées les unes aux autres : un changement de connaissance ne crée pas obligatoirement un changement de comportement ; de même qu'un changement de comportement peut se produire sans création de nouvelles associations cognitives : le changement peut être graduel dans le temps et ne pas faire émerger de nouvelles associations.

¹⁷ Rappelons que la culture d'une organisation est l'ensemble des normes de comportement et des croyances partagées par les membres de l'organisation.



4 positions organisationnelles peuvent être imaginées en combinant l'association d'un changement de comportements et d'un apprentissage cognitif sous la sanction de la relation à l'environnement :

La situation en **A** est typique des organisations bureaucratiques qui engrangent le succès des programmes passés. Il n'y a pas d'apprentissage cognitif ni de changements de comportements. Cette position est appropriée aux environnements stables et prévisibles (une firme dans un marché mature)

La situation en **B** est typique des organisations engagées dans des changements stratégiques, des restructurations, mais sans ou peu d'apprentissage cognitif (ex fusions des années 60 pour se diversifier). Ce sont des situations de crises où des actions sont entreprises sans qu'il n'en résulte de réorientation fondamentale. La position peut convenir de manière temporaire dans un environnement imprévisible et à titre de retranchement minimisant les pertes (C'est l'exemple de « Grande Paroisse »¹⁸ dans le secteur de l'engrais).

La situation en **C** est la position où le comportement organisationnel est stable mais où de nombreux changements de représentations sont à l'oeuvre (ex des catholiques français sur le Sida). Cette position peut être appropriée aux environnements turbulents, dans lesquels des innovations conceptuelles sont cruciales pour la survie, mais sans que des changements brutaux de comportements organisationnels puissent se produire en raison d'une perte d'orientation de l'organisation.

La situation en **D**, enfin, peut être appropriée aux environnements modérément turbulents. Elle combine à la fois des apprentissages cognitifs et comportementaux.

¹⁸ Grande Paroisse est la filiale engrais azotés et composés de Total (ex Atofina filiale Elf) qui a du s'adapter après la chute du mur de Berlin à une compétition accrue en provenance notamment des pays de l'Est et de OCP (Office Chérifien du phosphate) leader du marché mondial en raison de son accès aisé à la ressource de base : le phosphate.

En définitive trois situations d'apprentissage organisationnels différents sont repérées en B,C et D.

- les niveaux d'apprentissage

Une dimension importante de l'apprentissage lorsqu'il est défini principalement en terme cognitif concerne le niveau du changement de repères : le processus d'apprentissage est-il simplement un ajustement de paramètres dans une structure fixée ou bien redéfinit-il les lois ? Change-t-il les normes ? Les valeurs les visions du monde ? C'est la distinction de Bateson (72), reprise par Argyris et Schön (78).

Le premier niveau d'apprentissage a lieu dans un cadre de règles fixes. Il conduit au développement d'associations rudimentaires entre le comportement et les résultats, d'une brève durée et sans impact notable sur l'organisation elle-même. C'est le résultat de routines et de répétitions. Argyris et Schön le décrivent comme un apprentissage en simple boucle, un processus qui maintient les principales caractéristiques des théories en usages de l'organisation. Il s'agit de détecter et corriger les erreurs à l'intérieur d'un ensemble de lois fixées.

Le plus haut niveau d'apprentissage est concerné par l'ajustement global de l'ensemble du dispositif de lois et de normes, plutôt que par des comportements ou activités spécifiques. Les associations mentales construites à cet effet ont des conséquences à long terme et sur l'ensemble de l'organisation. L'apprentissage est caractérisé par des heuristiques, des talents spécifiques qui en font un processus socio-cognitif complexe. Il opère dans un contexte non structuré, ambigu, où les comportements répétitifs seraient insensés. De nombreuses preuves montrent qu'un contexte de crise est nécessaire pour changer ces règles : une nouvelle stratégie, un nouveau leader ou encore un marché gravement altéré. La conséquence recherchée ici n'est pas un résultat comportemental particulier, mais le développement de nouveaux schémas de référence produisant des changements comportementaux « révolutionnaires ». Il peut devenir contre-productif lorsqu'il crée des superstitions, des comportements dysfonctionnels qui contribuent à maintenir le statu-quo, à éviter les problèmes.

- Les principaux débats

- ▶ Comment distinguer l'apprentissage de l'adaptation irréfléchie à l'environnement ?

C'est très difficile. L'un et l'autre peuvent être en jeu dans un changement, en raison des décalages temporels et des interactions collectives, des différences entre les aspects cognitifs et comportementaux.

- ▶ La difficulté devient de mesurer ces deux éléments si on accepte de les distinguer.

L'adaptation comportementale peut être mesurée par des changements dans le système de management, de décision et d'allocation de ressources. L'appréhension de l'apprentissage organisationnel qui concerne les références conceptuelles les schémas cognitifs nécessite une méthodologie beaucoup plus élaborée, que ce soit dans son niveau élevé ou bas. Pour ce dernier, la différence avec l'adaptation comportementale tient au développement d'associations cognitives nouvelles.

Pour conclure de nouvelles questions apparaissent :

- ▶ Qu'est-ce qu'une organisation apprenante ?
- ▶ Si elles le peuvent, de quelles manières, les organisations apprennent-elles ?
- ▶ Parmi tous les apprentissages organisationnels possibles, quels sont ceux que l'on peut désirer ?
- ▶ Par quels moyens, une organisation développe-t-elle ses capacités pour l'apprentissage désirable ?

B La cohérence de la conception avec la production¹⁹ : un exemple d'apprentissage organisationnel

Armand Hatchuel dans le contexte de la mobilisation des savoirs de la « production » et de la « conception », souhaite démontrer que l'apprentissage collectif n'est pas seulement lié aux modes de coordination entre acteurs, mais qu'il implique aussi le processus de formation des acteurs, qui dépend en partie de la reconnaissance de leurs savoirs. Pour le montrer, il montre l'évolution considérable de la nature des formes de coordinations, de statut épistémologiques des savoirs, entre trois régimes « d'organisation apprenante » : le contrat d'apprentissage ; le taylorisme ; et les schémas nouveaux d'innovation de production.

- le contrat d'apprentissage

C'est l'un des piliers du système économique corporatiste de l'ancien régime. Il fait référence à deux formes intégrées de relations :

- ▶ un principe d'organisation hiérarchique traditionnel : la relation entre le maître et l'apprenti
- ▶ une relation de transmission de savoirs préexistants du maître à l'apprenti.

Ce schéma explicite et implicite suppose que le maître sait et que l'acquisition de savoir n'est possible qu'en participant à la production et donc en acceptant la subordination au maître. Cette modalité d'organisation apprenante n'a pas disparu, et demeure particulièrement vivace, notamment dans le consulting et bien des secteurs artisanaux : boulangerie, boucherie, ...

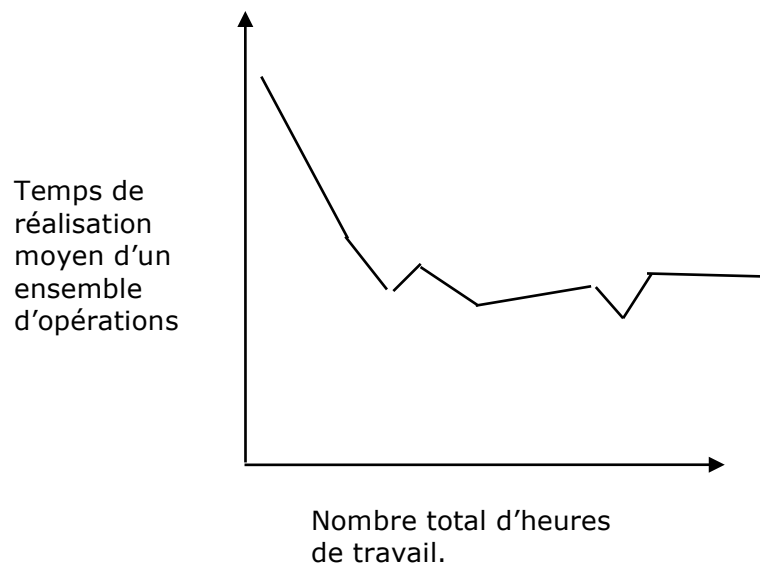
- Le Taylorisme et la courbe d'expérience

La révolution industrielle avec la division du travail et l'évolution technologique rompt avec ce système. Le métier se ramène au poste de travail dont le contenu évolutif n'a pas de caractère universel et pérenne. L'OST fait d'ailleurs naître un nouvel acteur : le bureau des méthodes. Il est chargé de la création de la « science des tâches ». Le rapport social maître/apprenti est rompu pour une relation à trois plus complexe entre

¹⁹ Hatchuel A., 1994, « Apprentissages collectifs et activités de conception », RFG, Juin-Juillet-Aout, pp 109-120.

- ▶ l'opérateur, considéré comme le simple exécutant d'une norme prescrite (mesurée par le temps d'exécution)
- ▶ son responsable hiérarchique, contrôleur de la bonne exécution de la norme (respect des temps, et des prescriptions)
- ▶ Le bureau des méthodes, inventeur des normes

Cette interaction entre économie d'apprentissage et organisation du travail devient le levier essentiel de la performance (productivité). On la repère par la fameuse courbe d'expérience :



L'opérateur qui débute réalise des temps d'opérations assez longs, puis à mesure que la production augmente, il va de plus en plus vite jusqu'à atteindre une allure assez stable. Cette évolution s'explique par la période d'entraînement nécessaire à la réalisation correcte des opérations. Il y aurait simplement mémorisation, assimilation et routinisation des prescriptions faites.

Ceci masque deux réalités lorsque l'on approfondit la nature des savoirs et des relations en jeu dans cette situation de gestion :

- ▶ La création de savoirs nouveaux par l'opérateur.

L'opérateur crée en effet un nouveau savoir, car la prescription ne peut constituer qu'un cadre d'exploration de son contexte d'action. En tentant de s'y conformer, l'opérateur découvre tout ce qui n'existe pas dans la prescription : les gestes qui lui sont les plus faciles, s'il s'agit d'un travail manuel ; le comportement inattendu d'une procédure technique ; ... On peut donc considérer que la diminution du temps nécessaire à exécuter la tâche provient de l'invention par l'opérateur de savoirs

complémentaires qui rendent compatibles la prescription initiale, les aptitudes de l'opérateur et le milieu de travail. Celle-ci est plus ou moins exprimable et contingente à l'opérateur (savoirs tacites). On parle d'ailleurs d'appropriation de la méthode pour qualifier cette période d'apprentissage libre sans contrainte de cadence.

► La validation du savoir du concepteur

Un autre apprentissage a lieu pour le concepteur si la performance souhaitée est obtenue. La prescription qui n'était qu'une hypothèse acquiert le statut de savoir validé. Elle authentifie l'existence d'un savoir du concepteur. On a donc deux savoirs distincts qui interagissent simultanément par le biais de l'interaction prescriptive. Si la courbe ne descend pas (pas suffisamment) deux interprétations sont possibles :

- une crise de l'opérateur (inaptitude au poste de travail)
- une crise du concepteur (réfutation de la prescription).

On voit bien que les apprentissages sont croisés dans une logique d'amélioration de l'activité. A contrario, un succès peut être interprété, à tort, comme une validation de prescription, quand en fait, il s'explique par la création de savoirs nouveaux par l'opérateur. Enfin quand la courbe est stabilisée, un temps standard est défini et une prime de productivité est instaurée, montrant par là même, qu'on reconnaît à l'opérateur la capacité d'innover, mais aussi au concepteur son incapacité à améliorer les choses. En fait, c'est à un découplage des apprentissages qu'on procède. Chacun à sa place, l'apprentissage organisationnel est réduit à minima, les échanges sont circonscrits et régulés par la prescription et le système d'incitation.

- Une nouvelle ingénierie de la conception (gestion de projets) et de la production

On retrouve la révolution managériale japonaise, notamment dans la perspective de la qualité totale, qui vise à reconstituer dans un nouveau schéma organisationnel (élargissement des tâches, optimisation des flux, TQC, ...) des déclencheurs d'apprentissages croisés créateurs de progrès continus (Kaizen).

Dans cette perspective, de nouveaux approfondissements cognitifs et relationnels sont mis en exergue en considérant :

- Tout acteur de l'organisation comme un être cognitif qui agit en produisant sa propre connaissance sur le monde et les autres acteurs qui l'entourent dans l'organisation. Hatchuel & Weil dans l'expert et le système ont mis en trois catégories de « connaissance actionnable » :

- le « savoir faire » : savoir modélisable par des ensembles de règles et de faits sous la forme de système expert classique (technique de l'acquisition cumulative de connaissances construites comme des routines) ;

- le « savoir comprendre » : illustré par l'activité du réparateur, position médiane entre utilisateur et concepteur. C'est la situation de gestion de la maintenance qui se construit en plus de la mémoire routinière avec une logique d'enquête en situation d'incertitude ;

- le « savoir combiner » qui s'inscrit dans la construction d'un futur souhaitable, réordonné en fins et moyens, dans une logique de projet ; c'est le savoir du stratège et de l'entrepreneur, le plus difficile à décrire (ex projets).

Outre cet approfondissement épistémologique des savoirs individuels mobilisés pour l'action, il est essentiel de remarquer que l'organisation les co-détermine. En effet, en raison même des structures de communication, qu'elle forme entre les acteurs (règles, cultures, ...). Elle participe à la mise en interaction de ces apprentissages. La construction des instances organisationnelles (naissance, évolution, disparition) dépend de ces interactions et de la nature des savoirs en jeu dans l'action. Ainsi le Taylorisme invente « le bureau des méthodes et la technostructure » ; le Toyotisme invente « le processus créateur de valeur pour le client et l'équipe autonome » ; le « nouveau » modèle de conception (Midler, 1994) « le chef de projet sur son plateau », ...

L'apprentissage organisationnel devient ainsi la dynamique collective qui résulte des capacités cognitives des acteurs, en interaction dans un système de relations, qui peut lui-même être objet d'apprentissages.

C Apprentissage organisationnel et gestion des savoirs

L'intérêt récent pour une définition de l'organisation, comme un répertoire de routines ²⁰ amène à réfléchir sur la question de l'apprentissage et la gestion des savoirs.

- **Routines, organisation, et apprentissage**

La firme peut être considérée comme un ensemble de routines déterminant ses comportements (Nelson, Winter, 1982). Elle est comme dotée d'un répertoire de réponses (issues de son histoire) face aux variations de l'environnement. Ces routines fondées sur des connaissances tacites suppriment la nécessité d'une délibération avant l'action. Il existe naturellement outre les routines opérationnelles, des routines de second niveau concernées par la modification des routines opérationnelles. Elles sont appelées des processus de recherche. Ce sont elles qui sont les plus importantes pour l'apprentissage et l'innovation.

- **Savoirs tacites et apprentissage**

La distinction entre les savoirs tacites et les savoirs explicites provient des travaux du philosophe M Polanyi dans deux ouvrages : "Personal knowledge" (1958) et "The tacit dimension" (1966).

Les savoirs tacites pour lui sont personnels, spécifiques aux contextes et difficiles à communiquer. Les savoirs explicites sont codifiés, c'est-à-dire transmissibles dans un langage formel. Tous les savoirs cependant sont soit tacites soit enracinés dans le tacite. L'exemple utilisé par Polanyi pour caractériser les savoirs tacites sont les

²⁰ « Nous utilisons routine d'une façon hautement flexible, tout comme programme... est utilisé dans une discussion sur la programmation d'un ordinateur. Cela fait référence à un modèle d'activité répétitif pour une organisation entière, ainsi qu'à une compétence individuelle... » Nelson & Winter, 1982, p 97.

savoirs d'expert ou le savoir faire du vélo (il ne sert à rien de connaître la formalisation mathématique de cette pratique, pour tenir sur une selle et se diriger où l'on veut). C'est un savoir en acte, ou comportemental.

Cette distinction a été enrichie par Takeuchi et Nonaka (1995) dans leur ouvrage "The knowledge creating company". Savoirs tacites et explicites, selon eux, sont complémentaires. L'interaction entre savoir tacite et explicite est appelée la conversion des savoirs. Il existe, selon eux, 4 manières de convertir des savoirs :

	Vers savoir tacite	Vers savoir explicite
Du savoir tacite	Processus de socialisation	Processus d'externalisation
Du savoir explicite	Processus d'internalisation	Processus combinatoire

- ▶ *Le processus de socialisation* décrit la manière dont des expériences sont partagées par les individus créant ainsi des modèles mentaux partagés où les savoirs sont acquis par l'expérience (l'observation et l'imitation). Il existe à cet égard toujours une forme d'interaction entre les personnes. C'est l'exemple de la relation d'apprentissage traditionnelle.
- ▶ *Le processus d'externalisation* est la forme la plus importante de création de savoir. L'explicitation est produite par analogie ou métaphore, par la création de concepts ou des hypothèses. Il existe de nombreuses interactions pour articuler ces savoirs avec les savoirs tacites qui conduisent à des réflexions plus larges et plus approfondies. C'est le travail de l'ingénieur de la connaissance qui tente de formaliser les connaissances d'un expert dans un logiciel de diagnostic.
- ▶ *Le processus de combinaison* correspond à des échanges et des recombinaisons des savoirs explicites entre les individus à travers les dialogues ou la recatégorisation, le tri d'un savoir existant. On peut se représenter la formation de ce savoir comme un débat dans un cours entre le professeur et ses élèves.
- ▶ *L'internalisation* fait référence à « un savoir en le faisant », le fameux « learning by doing ». On apprend pas à faire de la bicyclette en modélisant la dynamique de l'interaction entre le cycliste et sa machine.

Pour eux l'innovation provient surtout de l'interaction tacite/explicite. Mais plus généralement d'une spirale continue entre ces quatre figures de création de savoir. L'occident privilégierait beaucoup trop le processus de combinaison, au dépens des autres.

- En pratique, dans une recherche sur 31 projets de gestion des savoirs dans 24 sociétés (97) Davenport, Long et Beer montrent l'existence de quatre classes de problématiques et donc de conception de la gestion du savoir :

▶ Le savoir répertoire

Le savoir est séparé de ses créateurs et de ses usagers, il est stocké dans des documents physiques ou électroniques. La métaphore de la bibliothèque est utile. Le but du projet de gestion est de créer une collection, de la stocker et d'y avoir accès (savoir externe et interne). Le savoir tacite est externalisé par discussion électronique.

▶ Le transfert et l'accès au savoir

L'idée du projet est d'avoir effectivement accès aux savoirs disponibles existants dans l'organisation. On peut utiliser la métaphore des pages jaunes pour comprendre la problématique en cause : savoir qui est expert de quoi. Le projet de gestion des savoirs consiste pour l'essentiel à définir des cartes de savoirs pour identifier où sont tels ou tels savoirs dans l'organisation ? Ou bien à créer des réseaux d'experts.

▶ L'environnement du savoir

Ce sont des projets moins finalisés qui visent d'une manière générale à transformer les comportements pour rendre la création, le partage et l'utilisation des savoirs plus faciles, à les encourager.

▶ La gestion des savoirs comme un capital

Il s'agit de projets spécifiques qui tentent de mesurer et d'améliorer la valeur du capital intellectuel de l'organisation. Il s'agit de le considérer comme un actif comme les autres, et de le gérer en tant que tel. Des projets encore plus spécifiques concernent la gestion des marques, des brevets, des licences.

Pour conclure on peut donc définir la gestion des savoirs, comme l'ensemble des processus qui gouvernent la création la dissémination et l'utilisation du savoir pour remplir les objectifs organisationnels. Il n'en demeure pas moins que cette définition est discutable dans la mesure où il est difficile de distinguer information et savoir et qu'il ne faut pas sous-estimer le rôle du savoir tacite, la difficulté à localiser et codifier les savoirs explicites existants. N'est-ce pas enfin une façon d'écarter les problématiques de pouvoir ?

2.3. Les jeux politiques et l'influence de la culture dans la formation de la stratégie

D'un point de vue pratique, il est impossible de discuter la formation de la stratégie sans envisager la question du pouvoir, des pouvoirs et des comportements politiques dans la discussion.

Si des jeux politiques se situent dans l'environnement, (on l'a vu avec Porter), ils peuvent également se dérouler au sein des organisations (entre personnes : « jeunes loups et vieux crocodiles » ; entre services : R&D et finance ; marketing et production ; département Europe vs Asie dans un groupe). C'est pourquoi on distinguera les jeux politiques internes et externes. Dans ce deuxième cas, on utilisera l'hypothèse factice que l'organisation est « une » ; on la réifie comme un acteur autonome doté d'une volonté et cherchant à l'imposer aux autres acteurs de son environnement.

Les premiers concernent par exemple les intrigues, les négociations, les jeux d'influence concernant un projet de désinvestissement (suppression d'un site) dans la division d'un groupe par exemple (Le cas Lu de Danone). Les seconds concernent la recherche de garanties gouvernementales pour exporter dans une zone où des risques politiques existent (action des ONG au Darfour par exemple).

Les premiers se focalisent sur les conflits entre collègues ; les seconds se concentrent sur l'organisation agissant pour son intérêt propre en conflit ou en coopération avec les autres organisations.

Si la formation de la stratégie est un processus de planification et d'analyse, de cognition et d'apprentissage, alors il est nécessaire également de la considérer comme un processus politique. Différents acteurs, des coalitions se constituent pour rivaliser les uns avec les autres quant à la définition des objectifs et décider la répartition de la valeur créée. La formation de la stratégie devient ainsi un processus de négociation et d'arbitrage. Graham Allison (1971) a été l'un des premiers à analyser la politique gouvernementale en intégrant ces aspects de politique interne dans son fameux livre : " Essence of Decision : Explaining the Cuban Missile Crisis".

Dans sa plus simple forme, il distingue 3 modèles pouvant rendre compte du comportement du gouvernement américain :

- **Modèle I :** Il considère l'organisation comme un individu rationnel et explique le comportement organisationnel sur la base de ses buts explicites. Son comportement dépend de ses traits psychologiques et naturellement des informations à sa disposition. Le caractère fondamental du modèle est de considérer le comportement organisationnel comme le produit d'un choix rationnel, conscient, intentionnel.

- **Modèle II :** Dans ce cadre, l'action organisationnelle est le résultat d'un processus combinant des routines de traitement préétablies. Les managers peuvent influencer à la marge la combinaison des procédures organisationnelles mises en œuvre de manière routinière.
- **Modèle III :** la décision est le résultat d'un jeu politique ; de négociations entre les individus, services, coalitions, ... à la poursuite d'objectifs divergents.

2.31 Les jeux politiques internes et la formation de la stratégie

On porte notre attention ici sur les forces qui divisent. Le processus est plus guidé par la poursuite d'intérêts propres, que par la recherche d'intérêts communs, ce qui provoque la difficulté de mener une stratégie, qu'elle soit émergente ou délibérée. De nombreux exemples étayent cette remarque dans les cas de restructuration: Danone, Renault Vilvorde, Alcatel, réforme de l'Etat, de l'Education Nationale,

Les stratégies délibérées sont découragées du fait que les intentions stratégiques sont disputées (tous les membres de l'organisation ne partagent pas les mêmes intentions stratégiques pour l'organisation) et les stratégies émergentes sont découragées par le fait que les processus d'arbitrages sont imprévisibles récompensant différents acteurs à différents moments. (Cyert & March , 1963)

Des stratégies finissent quand même par se concrétiser, lorsqu'un engagement est suffisamment important pour poser un précédent, imposer une forme sur des actions conséquentes ou bien lorsqu'une bataille politique est remportée par un groupe ou l'autre (jeunes turcs contre vieille garde ; marketing contre production ; telle division contre telle autre dans un groupe).

Cyert et March (1963) sont les premiers qui décrivent les organisations comme des entités politiques formées de coalitions d'intérêts en perpétuels arbitrages sur la définition des objectifs organisationnels et le partage des résultats. Mais Cyert et March ne se concentrent pas sur la stratégie et leur concept d'attention séquentielle aux buts dans lequel les différents pôles de pouvoir conquièrent tour à tour les résultats collectifs décourage la formation de stratégie. Ils reconnaissent cependant l'existence d'engagements stables à travers des procédures opérationnelles standardisées comme les budgets ... qui sont présumées refléter une stratégie. On peut citer, comme référence aussi, par exemple, "Le Pouvoir dans les organisations (Mintzberg, 1983 ed° anglaise).

A Définitions du pouvoir

De nombreuses définitions existent :

- ▶ Probabilité qu'un acteur dans une relation sociale soit en mesure d'exécuter sa volonté en dépit de résistances. (Weber, 1922)
- ▶ Capacité d'une personne à influencer une ou plusieurs personnes à exécuter ses ordres. (R Dahl, 1957)
- ▶ Capacité de A, d'obtenir d'une personne B qu'elle fasse quelque chose qu'elle n'aurait pas fait autrement.
- ▶ L'importance des conséquences d'une action personnelle sur les autres acteurs de la relation sociale implique que la personne en question a du pouvoir.
- ▶ La capacité d'exercer de l'influence (Katz& Kahn,
- ▶ Le « pouvoir c'est nommer » (Attali), ...

B. Caractéristiques

- Le pouvoir n'est pas un attribut, c'est une donnée relationnelle.

La première forme de pouvoir dans une organisation repose sur l'existence d'une ligne hiérarchique, d'une structure (sans cela on n'est plus dans le champ de l'organisation mais dans celui du groupe, de la foule). Certaines personnes ont la capacité d'engager tout ou partie des membres de l'organisation. Le pouvoir est donc en premier lieu associé à une position dans la ligne hiérarchique de l'organisation. C'est un attribut formel circonscrit précisément par l'organisation et le droit²¹. Ainsi le pouvoir et sa répartition sont différents dans :

- ▶ une S.A. traditionnelle avec un Président Directeur Général
- ▶ dans une S.A. à directoire et Conseil de surveillance
- ▶ Dans une S.A. distinguant Direction Générale et Présidence du Conseil d'Administration.

Le pouvoir n'est pas dévolu de la même manière entre les cadres dans des structures divisionnelles ou fonctionnelles. Il n'est pas non plus identique entre DRH, DAF, ...

Mais le pouvoir « formel » issu des structures ne correspond pas aux comportements d'obéissance observés dans les organisations. Les faits montrent qu'il n'existe que dans la relativité contextuelle d'une relation, car c'est dans la situation singulière affrontée par les acteurs (les joueurs, les personnes, les

²¹ Les récents scandales Enron, Vivendi, Parmalat, les cas de corruption publique... ont jeté le trouble sur les organes de contrôle et reposent le thème traditionnel du contrôle, de la « bonne gouvernance ». On peut ainsi discuter la pertinence de tel ou tel cadre juridique. Ces débats sont récurrents dans l'histoire (voir plus loin dans la troisième partie la section sur la gouvernance)(Smith, 1776 ; Berle & Means, 1932). Les modèles d'agence reformulent d'une certaine manière ces questions. L'évolution récente du droit (Loi Sarbanes Oxley, 2002 ; Lois sur les nouvelles régulations économiques en France 2001, ...) montre aussi que même si les comportements réels s'écartent bien souvent des normes, celles-ci n'en demeurent pas moins une référence incontournable dans l'examen des systèmes d'influence.

représentants d'organisation), que se trouvent les ressources, contraintes, sources de pouvoir de chacun. S'il est naturellement relatif aux acteurs impliqués, il ne s'y réduit pas seulement, car chacun d'eux est également inséré dans d'autres jeux, qui sont autant d'opportunités que des menaces.

- Il est relatif aux enjeux de la relation pour les acteurs
- Il est subjectif et cognitif.

Une situation peut contenir de multiples ressources pour un acteur, mais s'il ne les perçoit pas, son pouvoir n'existera pas ou peu. De plus son pouvoir dépend de la manière dont l'autre acteur perçoit ses ressources et ses contraintes. Initialement il ne dépend pas tant de l'acteur que de la perception d'autrui.

- Il est intransitif.

Base de pouvoir	Définition
Le pouvoir de récompense	Le pouvoir de A sur B est fonction de la manière dont B peut être récompensé par A ; il dépend des croyances de B sur le contrôle des récompenses par .
Le pouvoir de punir	Le pouvoir de A sur B est fonction de la manière dont B peut être puni par A ; il dépend des convictions de B sur l'absence de punition en cas d'obéissance à A.
Le pouvoir de l'expertise	Le pouvoir de A sur B est fonction de la perception par B du niveau d'expertise spécifique de A.
Le pouvoir de la légitimité	Le pouvoir de A sur B est fonction de la manière dont B perçoit l'autorité légale de A à exercer son influence.
Le pouvoir de l'attraction	Le pouvoir de A sur B est fonction de l'attraction éprouvée par B et la manière dont A peut ainsi influencer les sentiments de B sur lui même.

Typologie des bases du pouvoir par French & Raven (1959)²²

²² On remarquera que pour chacune des sources de pouvoir mises en scène par French & Raven, ce sont bien les croyances du subordonné qui les fondent.

C. Les sources du pouvoir

Si l'on accepte donc, que le pouvoir réel sur les comportements ne se trouve pas dans le droit de commander (théorie classique selon laquelle le pouvoir est conféré par la position hiérarchique dans l'organisation), mais dans la volonté d'accepter de celui qui s'y soumet. La décision de suivre ou ne pas suivre un ordre se tient dans l'esprit de celui qui reçoit l'ordre.

Le subordonné n'acceptera l'instruction, que lorsqu'elle se situe dans sa zone d'acceptation et la rejettera si elle se situe dans la zone de rejet. On se positionne alors dans une nouvelle problématique. Celle de l'autorité et de qualité de la communication qui renverse la relation²³. Dans cette acception, l'obéissance dépend d'abord de la compréhension de l'ordre par le subordonné et de la légitimité qu'il lui attribue.

Cette perspective conforte les travaux de Weber. Rappelons qu'il distingue trois idéaux types d'autorité : l'autorité charismatique (celle de Jésus ou d'Hitler qui tient aux traits personnels du chef) ; l'autorité traditionnelle (celle du Chef de Tribu, ou du patriarche familial qui tient au respect de règles établies « depuis toujours ») ; l'autorité rationnelle légale (celle de l'Etat moderne qui provient de la règle légale formée à l'issue d'une discussion raisonnable et suivant la procédure légale)²⁴.

De nombreuses autres sources de pouvoir sont mises en évidence dans la littérature.

D. Comment le pouvoir est mis en oeuvre.

Il existe de nombreuses idées intéressantes. L'une des plus répandues aujourd'hui est celle qui avance l'idée que le pouvoir fonctionne implicitement ou explicitement par la dépendance d'un acteur sur un autre. Cette dépendance peut être mutuelle. Elle provient d'Emerson, et de son fameux article de 1962, « Power dépendance relation ». La dépendance permet de distinguer pouvoir absolu et pouvoir relatif. Pour Emerson, le pouvoir de A sur B est égal et basé sur la dépendance de B par rapport à A (ici aussi on renverse la relation). La dépendance est fondée sur deux dimensions :

- ▶ Elle est directement proportionnelle à la valeur attribuée au résultat de l'obéissance, par le subordonné.
- ▶ Elle est inversement proportionnelle à la disponibilité de ce résultat par d'autres sources.

Ainsi, si B peut obtenir davantage de bénéfices d'une autre source que A il n'a pas de raison d'obéir. De manière similaire, le pouvoir de B sur A dépend de la capacité de A à obtenir des bénéfices plus élevés d'autres sources que de sa relation avec B.

De plus dans cette configuration, le pouvoir est un jeu à somme non nulle : l'augmentation du pouvoir de A ne diminue pas nécessairement le pouvoir de B. Les

²³ La relation d'autorité vient du subordonné, qui « l'attribue » à son supérieur hiérarchique. La relation de pouvoir vient du supérieur, elle est conférée par la position hiérarchique.

²⁴ Peut-être que la crise la plus grave qu'affronte l'Etat jacobin français est la mise en cause de sa légitimité.

pouvoirs des partis sont indépendants entre eux et dépendent d'autres relations de dépendance. C'est ce qui permet de distinguer le pouvoir total (la somme des pouvoirs des partis) du pouvoir relatif dans la relation.

Des travaux plus récents s'inspirant d'une définition du pouvoir en termes d'influence mettent en valeur les différentes tactiques qu'il est possible d'utiliser et leurs effets :

Tactique d'influence	Définition
1. Mettre la pression	A utilise ses demandes, ses menaces et ses intimidations pour augmenter l'obéissance de B.
2. Légitimer	A tente de légitimer sa requête d'obéissance ou revendique le droit de sa demande en référence à la tradition ou à la politique en oeuvre.
3. Promettre	A utilise des promesses explicites ou implicites de réciprocité si B obéit.
4. Se coaliser	A obtient l'aide de tiers pour convaincre B d'obéir.
5. Argumenter rationnellement	A utilise des arguments rationnels et de l'information factuelle pour convaincre B d'obéir.
6. Se faire bien voir	A tente de se faire bien voir et d'améliorer l'état d'esprit de B avant de requérir l'obéissance.
7. Inspirer	A fait appel aux valeurs et aux idéaux de B pour obtenir l'obéissance.
8. Consulter	A fait appel à la participation de B dans la définition et la mise en oeuvre de la requête.
9. Attirance personnelle	A fait appel au sens de loyauté ou d'amitié de B avant de requérir l'obéissance.

Typologie des tactiques d'influence de Yukl & Tracey (1992)

- Sur cette base, ils découvrent :
 - ▶ Le recours aux tactiques - 7 - 6 - 1 - sont plus souvent utilisées dans la relation de subordination.
 - ▶ Les tactiques - 3- 9 - 2 - sont davantage utilisées dans les relations entre les pairs.
 - ▶ La coalition est au premier rang des tactiques utilisées dans les relations entre les pairs et vers le haut de la hiérarchie.
 - ▶ L'argument rationnel est utilisé en premier dans les relations vers les supérieurs hiérarchiques.
 - ▶ Ils découvrent que l'utilisation des tactiques 5 - 7 - 8 sont les plus efficaces.
 - ▶ Les tactiques - 1 - 2 - 4 - sont les moins efficaces pour exercer son influence dans les organisations.

Il est important enfin de rappeler la théorie de M. Crozier et E. Friedberg (1977) qui définissent comme source de dépendance essentielle : l'incertitude (celle qui porte sur une variable importante pour un acteur mais hors de son contrôle).

La hiérarchie et les positions créées par la structure formelle de l'organisation structurent un certain nombre de jeux, mais d'autres jeux multiples se déroulent autour de cette structure . Il existe ainsi 4 zones d'incertitude contrôlables dans l'organisation selon Crozier :

- ▶ La maîtrise d'une compétence particulière indispensable à l'organisation ;
- ▶ La maîtrise du lien entre l'organisation et une partie pertinente de son environnement (financiers, fournisseurs, technologies, ...) ;
- ▶ La maîtrise de la communication et de l'information (prix du concurrent dans un appel d'offre, ...) ;
- ▶ La maîtrise des zones d'incertitudes qui découlent de l'existence de règles organisationnelles (jeu par exemple sur l'application stricte ou flexible de l'heure du début de travail et de sa fin).

Conclusion ²⁵

De nombreux travaux font à présent du manager davantage qu'un chef, un négociateur. La négociation peut être définie comme le processus de décision par lequel deux personnes au moins s'accordent sur la manière d'allouer des ressources rares (Thompson, 2000). Comment dès lors faire des managers des négociateurs efficaces ? Comment interpréter l'idée très répandue d'augmenter leur pouvoir ?

Le pouvoir, en effet, est reconnu très largement comme un facteur déterminant dans le résultat de la négociation. Pourtant, le pouvoir peut évoluer du fait d'une très large liste de paramètres, stratégies, propriétés, quant on relève la littérature sur ce thème.

Il n'existe pas, à ce jour, de schéma théorique intégrant l'ensemble de ces résultats de manière cohérente. Si on suit ces auteurs, on note cependant l'existence de quatre composantes déterminant le pouvoir de négociation dans le temps:

- le pouvoir potentiel : la capacité sous-jacente des négociateurs à obtenir des bénéfices de leur accord
- le pouvoir perçu : la définition par les négociateurs du pouvoir potentiel de chaque parti
- les tactiques de pouvoir : les comportements conçus pour utiliser ou changer la relation de pouvoir
- le pouvoir réalisé : la mesure des bénéfices tirés par les négociateurs de leur interaction

²⁵ Kim P. H., Pinkley R. L, Fragale A. R. 2005. Power Dynamics in Negotiation. AMR, vol 30, n° 4, pp 799-822

2.32. Les jeux de pouvoir externe et la stratégie

On peut considérer les organisations, comme si elles étaient dirigées de l'extérieur par des forces externes ou bien encore comme des entités politiques par rapport à leur environnement. Il existe une nombreuse littérature sur ce dernier point (Berle et Means 1932, Perrow, 70 ; Galbraith 67). L'ouvrage le plus important à cet égard est celui de Pfeffer et Salancik 78 « The external control of organization : a resource dependence perspective.

Ils décrivent comment des organisations puissantes sont capables de poursuivre des stratégies claires et délibérées de nature politique. C'est l'une des références clés de la perspective, à la mode, de la dépendance en ressources.

A les éléments de base de la théorie

Les organisations sont inévitablement liées à leurs environnements, il faut donc le comprendre pour comprendre le fonctionnement des organisations. Ainsi, l'environnement d'une entreprise en situation de monopole est fort différent de celui d'une entreprise mono produit, sous-traitante dans l'automobile. L'environnement d'une grande ONG comme Médecin Sans Frontière ne peut être modélisé de manière identique à celui d'une association locale.

On peut résumer très simplement la position des auteurs : les organisations ne survivent que si elles satisfont les exigences des groupes d'intérêt dont elles dépendent pour leurs ressources²⁶. Cela peut entraîner de céder à des exigences, mais aussi d'influencer leur expression, leur niveau et les moments où elles s'expriment.

L'environnement, entendu ici comme l'ensemble des forces qui déterminent la probabilité de survie de l'organisation, joue donc le rôle principal dans ses résultats contrairement à l'opinion classique qui privilégie la motivation et l'action individuelle.

Trois arguments principaux les conduisent à cette position :

- ▶ les processus de sélection interne dans les organisations conduisent au pouvoir des dirigeants similaires (méthodes, comportements).
- ▶ ils ont peu de marges de manoeuvre du fait de l'influence sociale qu'ils subissent (informations, pressions, agréments, normes, ...)
- ▶ les résultats de l'organisation dépendent d'éléments hors contrôle fixés par la nature de l'environnement affronté. Dès lors, suivant Barnard, ils insistent sur l'efficacité comme déterminant principal du succès organisationnel. L'efficacité, ici, se définit comme la capacité à créer des résultats et des actions acceptables par l'environnement. Par exemple, un hôpital est inefficace s'il rend malade (maladie nosocomiales, soins inutiles, ...). Ce problème ne peut être réglé en produisant plus de médecins ou en réduisant le déficit de la sécurité sociale. L'efficacité est donc bien un standard de performance jugé et

²⁶ On retrouve, exprimée de manière différente, la notion d'efficacité de Chester Barnard (1938).

décidé de l'extérieur. L'environnement est fondamental car c'est le juge de l'efficacité²⁷.

- ▶ Les organisations ne sont donc pas des réponses instrumentales pour arriver à un ou des buts, mais des coalitions (Cyert & March, 1963). Elles modifient leurs buts et leurs domaines d'activité pour intégrer des intérêts nouveaux. Elles se scindent ou se regroupent pour échapper à des pressions.

En définitive et de manière paradoxale à l'égard du management traditionnel, pour ces auteurs, les managers n'ont pour l'essentiel qu'un rôle symbolique, un rôle d'influence sur les autres acteurs de l'environnement et de compréhension des contraintes et des adaptations nécessaires. Les activités des organisations sont le résultat de leur environnement composé d'autres organisations. Elles doivent obtenir le soutien de groupes externes ou d'autres organisations, qui exigent en contrepartie, des actions de sa part. Ce contrôle externe n'est pas total et dépend des conditions de pouvoir. L'organisation s'efforce de les gérer par quatre moyens principaux :

- **L'adaptation et la limitation de la dépendance :**

- ▶ Les organisations peuvent céder aux demandes qui lui sont exprimées, mais cela devient une contrainte pour l'avenir ; les ressources qui sont ainsi utilisées ne sont plus disponibles ; céder encourage l'expression de nouvelles exigences.
 - ▶ Les organisations peuvent chercher à éviter les demandes en les satisfaisant les unes après les autres, lorsqu'elles y sont contraintes. Banquiers, Clients, Syndicats, Etats peuvent être considéré comme des acteurs à satisfaire, mais partiellement, notamment en gardant secrets les résultats des accords.
 - ▶ Les organisations peuvent agir sur l'expression des demandes, leur satisfaction (la définition du critère de satisfaction n'est jamais donnée ni simple). limiter la dépendance (stockage de ressources, réglementation, s'intégrer, se diversifier).
- Les organisations peuvent tenter de **contrôler le contexte du contrôle** en altérant les interdépendances avec les autres acteurs de l'environnement. On peut ainsi interpréter les manoeuvres stratégiques de fusion, de diversification, ...
 - **Négocier l'environnement.** Tous les thèmes de coopération, d'alliance, de « réseaux » sont naturellement à évoquer dans ce cadre, puisque la nature de la dépendance est modifiée avec les autres acteurs de l'environnement. La normalisation, les « codes » de bonne conduite, les associations professionnelles sont des exemples de ces pratiques.

²⁷ Weick ajoute une subtilité importante à cette analyse en montrant que l'environnement n'est pas donné, qu'il est un construit de l'organisation (sa conception est filtrée par les cadres mentaux de l'organisation). Il est donc souvent ambigu, multiple, complexe.

- **La succession des dirigeants.** Pour les auteurs, c'est le mécanisme essentiel de l'adaptation entre l'environnement et l'organisation. Les dirigeants ont un rôle central en favorisant l'appariement entre les deux ensembles de variable.

La formation de la stratégie est politique mais pas seulement! Le leadership, l'idéologie jouent également en coagulant les intérêts des acteurs au lieu de les diviser.

2.33 La formation de la stratégie comme un processus idéologique

Le miroir du concept de politique précédent est celui de culture. La perspective politique fragmente l'entité « organisation » ; la culture intègre les entités « individuelles ». La première se focalise sur les conflits d'intérêts individuels ou de groupe, la seconde sur l'intérêt collectif.

En matière stratégique, l'influence de la politique est centrale sur l'adoption d'un changement, on vient de le voir, mais l'influence de la culture sur la résistance au changement n'est pas moins importante. C'est toute la question du rôle de la culture dans la définition de l'identité de l'organisation.

Cette question a pris beaucoup d'essor dans les années 1980 dans la littérature suite aux succès japonais. La manière de s'organiser autour d'une culture organisationnelle et d'une idéologie, a pu sembler expliquer une grande partie de ce succès. Pour la plupart des auteurs, ce courant se situe toutefois hors de la stratégie. Le livre le plus connu - « In search of Excellence » - de Peters et Waterman (1982) ne cite que deux fois le terme, même si, ces travaux s'inscrivent clairement dans notre champs d'études. En effet, en se focalisant sur les normes, sur l'histoire, et sur l'identité organisationnelle, sur ce qui cimenter les comportements, leurs propositions sont inévitablement stratégiques.

A La stratégie comme culture

Le concept de culture est le concept central de l'anthropologie. Sans se référer à cette discipline, ni à ses débats, la culture peut simplement être considérée, comme l'ensemble des croyances partagées par les membres d'une collectivité, et donc ici une organisation. Dès lors la culture fait référence aux processus cognitifs collectifs. Elle représente l'esprit de l'organisation, à travers ses traditions, ses habitudes, comme les histoires, les symboles, ...

Le rôle clé de la culture dans la stratégie provient donc de l'idée qu'elle traduit des normes, qui à leur tour fondent des anticipations et en conséquence des comportements. L'idéologie de ce point de vue prend simplement le sens d'une culture particulièrement riche et unificatrice. C'est un ensemble de croyances partagées passionnément par les membres d'une organisation particulière, qui la distingue.

La formation de la stratégie dans cette logique culturelle se fonde sur les croyances partagées par les membres un collectif. La stratégie s'enracine dans les comportements organisationnels sans qu'elle soit explicitée. Les changements stratégiques sont donc rares. Lorsqu'ils surviennent, ils sont souvent le résultat d'une crise d'un changement radical de l'identité de l'organisation.

B Gérer la culture est possible mais limité

En premier lieu, il est important notamment de rappeler les travaux de d'Iribarne qui montrent dans la « logique de l'honneur » l'importance des prégnances culturelles nationales dans les organisations. L'auteur compare ainsi en France, aux Etats-Unis et aux Pays-Bas, l'organisation de trois usines aux activités et aux équipements très similaires.

- La logique de l'honneur française

Le fait central est l'écart considérable entre l'« officiel » et l'« officieux ». Si elle n'est guère respectueuse des règles, cette manière de faire s'associe à un sens du devoir très fort issu de la coutume et déterminé par la catégorie particulière à laquelle on appartient. Cela s'accompagne d'un rapport très affectif au travail auquel on s'identifie fortement. Ce n'est pas simplement un contrat. C'est pourquoi on se trouve dans une logique de l'honneur, qui insiste sur les devoirs fixés par son « Etat ».

Dès lors, ce n'est pas la structure formelle qui coordonne les comportements, mais principalement des processus d'ajustements informels. L'expression des antagonismes s'accompagne de concessions mutuelles, qui mettent en jeu un principe de modération. Chaque groupe formé par les gens qui travaillent ensemble et « ont les mêmes étiquettes » se replie facilement sur lui-même et les rivalités entre groupes sont sources d'innombrables accrochages. Si les « accrochages » font partie des rapports normaux, ils sont menés avec un grand sens des limites à ne pas dépasser, sous peine de basculer dans quelque chose de grave que tous veulent éviter. Le caractère largement informel des ajustements entre les groupes est un aspect de la manière française de vivre en société qui influence les rapports hiérarchiques. La qualité des relations personnelles d'individu à individu constitue un moyen privilégié d'atteindre un niveau élevé de coopération professionnelle.

Ainsi, la place que la France donne aux traditions de métiers et aux arrangements informels permet à une entreprise de fonctionner avec un minimum d'efforts d'organisation formelle. Les fonctions que chacun exerce, les objectifs qu'il poursuit, peuvent rester largement implicites sans conséquences catastrophiques.

Une gestion « à la française » doit tirer parti de l'intensité avec laquelle chacun se dévoue à son travail, pour peu qu'il se sente honoré et ainsi amené à agir en fonction de buts qui dépassent sa sphère d'intérêt direct. Il faut pour cela trouver des formes d'incitation telles que personne n'ait le sentiment de perdre son indépendance d'une façon qui le rabaisse à une condition servile.

- La logique du contrat aux « Amériques »

La logique des rapports marchands sert de référence. La notion centrale qui caractérise les rapports est celle de « *fair* ». De justice. Les rapports hiérarchiques sont conçus à l'image d'une relation entre un client qui fixe souverainement ce qu'il attend de ses fournisseurs et juge la qualité de ce qu'on lui a fourni avec « *fairness* ». En théorie, les jugements doivent être incontestables, les objectifs et les résultats parfaitement définis et mesurables. En pratique, le désir de sanctionner les résultats insuffisants, sans pour autant décourager les efforts passés et les progrès possibles, place parfois l'évaluateur dans une position difficile. La forme de soumission que manifeste le subordonné américain n'a pas la coloration servile que son équivalent aurait en France. Elle s'inscrit dans une relation contractuelle où travailler pour quelqu'un n'est pas le signe d'une position

inférieure et où le contrôle que le supérieur exerce est moins une ingérence induite que l'expression normale d'une attitude de client exigeant.

La place faite au sein des rapports d'autorité, aux contrats dont les partis sont, strictement tenus de respecter les termes, constitue un point fondamental de résistance contre les dérives opportunistes, ou politiques. La difficulté pratique de la formalisation contractuelle en est le revers et la limite.

- Le consensus hollandais

Il existe une forte affirmation de l'individu. Chacun a une place bien précise dans l'organisation, et celle-ci doit être strictement respectée. Cette défense de l'individu se traduit de manière spectaculaire par une grande résistance aux pressions exercées par l'autorité hiérarchique ; pareille résistance existe aussi bien à l'égard des pressions formellement prévues, qu'à l'égard des pressions informelles.

La recherche d'un consensus désigne un processus par lequel les convictions des uns et des autres tendent à s'ajuster et à converger. Si chacun est maître de ses décisions, s'il est difficile de lui imposer quelque chose, il a le devoir de ne rien faire sans avoir pris l'avis de ceux qui peuvent être concernés. Cette pratique s'impose tant à l'égard des supérieurs, que des subordonnés, ou de ses pairs. Elle ne permet pas de créer une harmonie parfaite et n'est pas forcément plus facile à vivre que les querelles françaises. Dès lors qu'elles sont comprises et perçues comme raisonnables, les consignes sont respectées. Cependant, il existe des effets pervers au consensus. La peur de mal s'entendre en est le revers, qui peut conduire à masquer des problèmes qui devraient être saisis à bras le corps.

C Les outils de la gestion culturelle

Outre les contraintes des cultures nationales, les moyens de gérer la culture sont limités en raison de son caractère historique, de son émergence peu contrôlable du collectif. Comment changer, par exemple, l'esprit de corps des énarques ? Des ingénieurs du corps des mines ? Des moyens indirects d'influence ont été notés par N Lemaitre (RFG, 1984) :

- La sélection du personnel, le recrutement.
- La formation
- La nature du système d'appréciation des performances individuelles
- La gestion symbolique du langage (vocabulaire, ...), des rites pratiqués (recrutement, exclusion, ...), des mythes rapportés et des héros mis en scènes.

Tous ces moyens sont indirects, et surtout n'ont d'effets qu'à moyen et long terme. Ils sont donc difficilement « actionnables ». C'est pourquoi, même dans une perspective stratégique, la culture apparaît davantage comme une contrainte, qu'un levier d'action.