
HERVÉ LAROCHE

ESCP Europe, Paris

JEAN-PIERRE NIOCHE

HEC, Paris



L'approche cognitive de la stratégie d'entreprise

Un nouveau courant de recherche, en matière de stratégie d'entreprise, s'appuie sur l'hypothèse suivante : l'une des clefs du processus stratégique, peut-être la seule, réside dans la pensée des dirigeants, dans ses contenus et dans ses mécanismes. C'est cette approche cognitive de la stratégie, en rapide développement aujourd'hui mais encore relativement peu connue en France, que décrivent ici les auteurs. Ils en présentent les différents aspects et ses apports, mais aussi ses limites et ses risques avant de s'interroger sur ses perspectives aussi bien théoriques que pratiques.

DOI:10.3166/RFG.160.81-108 © 2006 Lavoisier

Article publié dans la *Revue française de gestion* (n° 99, 1994).

Apparemment, la stratégie d'entreprise – en tant que domaine de connaissance et champ de la recherche en gestion, non en tant que pratique – est bien éloignée de la constellation émergente des sciences cognitives, qui semble un autre monde. La recherche en stratégie dialogue plus couramment avec l'économie, parfois, plus audacieusement, avec la sociologie et la psychologie sociale, et pour quelques téméraires, avec la psychanalyse. Il serait pourtant tout à fait injuste d'accuser la réflexion sur la stratégie d'avoir ignoré la pensée. Dans la définition classique de la stratégie, comme celle du modèle de Harvard – encore dénommée « école du design » –, la réflexion stratégique du dirigeant est en effet placée au centre des processus stratégiques. L'essentiel de ceux-ci se déroule dans l'effort de formulation produit par le dirigeant. Mais cette pensée stratégique n'est pas conçue comme un processus cognitif concret. Elle est en effet totalement libre et rationnelle :

- libre parce qu'elle est déconnectée de l'action, qui lui est subordonnée : c'est ce qu'entérine la fameuse distinction entre la formulation de la stratégie et sa mise en œuvre, distinction qui aujourd'hui paraît très artificielle, même si elle continue d'inspirer bien des pratiques et des enseignements ;
- rationnelle parce que cette pensée suit le seul processus concevable et convenable pour des dirigeants : une rationalité conçue à la fois comme intégration des fins (les objectifs stratégiques) et des moyens (les actions stratégiques), et comme suite logique d'étapes d'un raisonnement (diagnostic, recensement des actions, choix, mise en œuvre).

C'est donc pour donner à la stratégie le visage d'un dirigeant idéal – rationnel – que

l'approche classique s'est départie de l'économie et a renoncé à considérer l'entreprise comme un simple mécanisme d'ajustement aux signaux du marché.

Dans un second temps de son développement, la réflexion sur la stratégie va s'efforcer de perfectionner la rationalité de la pensée du dirigeant en l'équipant d'outils et de méthodes de plus en plus sophistiqués. Les méthodes d'analyse concurrentielle ou les célèbres et très contestées matrices d'analyse de portefeuille (BCG, McKinsey, etc.) en sont des exemples. Cependant, au cours des années quatre-vingt, la « stratégie » devient « management stratégique », et s'ouvre à d'autres dimensions. L'accent est alors mis sur la compréhension des forces organisationnelles qui restreignent le champ d'application de la pensée stratégique rationnelle, et qui façonnent la stratégie de diverses manières. L'analyse de l'influence des structures sur la stratégie, la mise en lumière de la complexité des processus et des jeux politiques par lesquels s'élaborent les décisions stratégiques, la prise en compte du poids de la culture et la problématique de l'identité d'entreprise, amènent ce constat : la pensée rationnelle du dirigeant n'a pas la toute puissance qu'on lui prêtait.

Certains – rejoignant ainsi par d'autres voies le déterminisme de l'économie industrielle la plus traditionnelle – en vinrent à considérer que la compréhension de la stratégie doit se focaliser sur des forces qui s'exercent en quelque sorte en dehors de la pensée stratégique stricto sensu. Dans ce cas, ce qui se passe dans la tête du dirigeant n'a qu'une importance très relative. D'autres, au contraire, ont continué à considérer que la scène principale de la stratégie demeurerait celle du dirigeant,

mais qu'il convenait de remplacer la vision étroitement rationnelle qu'on en avait, en construisant des descriptions réalistes du « fonctionnement » psychique du dirigeant. C'est ce que suggère ce que l'on peut appeler la « tradition psychoaffective », avec les thèmes du leadership et de l'identité, qui donne lieu dans les années 1980 à de nombreux travaux (e.g. Zaleznik et Kets de Vries, 1975 ; Larçon et Reitter, 1979 ; Schein, 1985 ; Reitter et Ramanantsoa, 1985 ; Bennis et Nanus, 1985).

D'autres chercheurs, enfin, vont puiser dans la psychologie cognitive, en plein développement, et qui a déjà produit, sous l'impulsion de H. A. Simon, des ramifications dans les champs de la théorie de la décision en économie et de la théorie des organisations (Moche, 1993). Progressivement, se forme un courant de recherche qui prend pour point de départ cette idée : l'une des clefs du processus stratégique, peut-être la seule, réside dans la pensée des dirigeants, dans ses contenus et dans ses mécanismes. Une approche cognitive de la stratégie s'est bel et bien constituée.

Nous ne chercherons pas à donner une définition trop précise de cette filière de recherche tant elle est hétérogène et connaît une évolution rapide. Le point originel de ces travaux est de regarder les individus comme des agents acquérant, traitant et échangeant des informations. Mais cette approche va s'étendre sur trois registres : partant de l'individu, on va passer à l'organisation du traitement de l'information, puis aux anticipations, aux croyances et aux

représentations (Munier et Orléan, 1993) ; et en matière de stratégie, on va s'intéresser successivement à l'information stratégique, à la formation des comportements stratégiques, et à leurs conséquences sur les changements stratégiques effectifs, de manière interactive et dynamique.

Cet article¹ a pour but de présenter de manière synthétique (et donc très simplifiée) une approche, qui semble encore peu connue en France, bien qu'elle commence d'apparaître dans certains manuels (Kœnig, 1990 ; Desreumaux, 1993 ; Strategor, 1993). Il ne cherche pas à faire la genèse d'une école, mais à dresser un tableau ordonné des différentes composantes et orientations, et à distinguer les apports actuels de cette approche, ses limites et dangers, ainsi que les perspectives qu'elle permet d'ouvrir.

I – BIAIS, CARTES ET PARADIGMES : LA FUSÉE COGNITIVE

L'approche cognitive de la stratégie peut se représenter sous la forme d'une fusée à trois étages. Le premier étage est mû par le concept de biais cognitif. Il amende l'hypothèse de rationalité du décideur, et ce faisant, ne nous permet guère d'échapper à l'attraction des approches classiques. Le deuxième étage nous place sur une trajectoire sensiblement plus audacieuse : utilisant principalement l'idée de carte cognitive, il établit une base sérieuse pour conceptualiser de manière novatrice la pensée stratégique. Le troisième étage prétend

1. La rédaction de cet article a bénéficié des apports et commentaires de J.-F. Dubot, R. Durand, I. Getz, F. Mangin, B. Moingeon, B. Munier, et A. Sole. Une version préliminaire a été élaborée dans le cadre du programme PRADO de l'ESCP.

atteindre enfin l'orbite visée, qui est celle du processus de formation de la stratégie, à l'aide du concept de paradigme stratégique.

1. Les biais cognitifs

Les processus de décision devraient se dérouler conformément au modèle rationnel. Or, il est patent qu'ils sont affectés d'anomalies. Celles-ci ont leur origine dans des fautes du raisonnement naturel des décideurs. Il s'agit alors d'établir un répertoire de ces fautes récurrentes, et de noter leurs conditions d'occurrence. Ces écarts de la pensée par rapport au modèle rationnel sont appelés « biais cognitifs ».

La littérature économique a produit une énorme quantité de travaux sur les activités de jugement et les biais cognitifs des individus (pour des introductions ou synthèses, voir Bazerman, 1986 ; Hogarth, 1987 ; Willinger, 1992). Ces travaux, généralement regroupés sous l'étiquette de « théorie de la décision comportementale » (*behavioral decision theory*), ont pour but d'aménager dans le sens du réalisme les hypothèses de la microéconomie sur le comportement des agents économiques. Ils trouvent aujourd'hui des applications dans des domaines variés du management (notamment la comptabilité, voir Hogarth, 1993). Le manager, en tant que décideur, peut bénéficier des leçons de ces travaux (voir par exemple Russo et Shoemaker, 1990).

Alors que l'étude de l'agent économique individuel sur lequel se concentre la théorie de la décision comportementale peut s'accommoder de contextes simplifiés – contrôlables expérimentalement –, les décisions stratégiques sont difficiles à caractériser d'un point de vue cognitif. L'approche des problèmes stratégiques exige de s'extraire des subtilités de calculs de coût/utilité et de

probabilité pour tenter d'appréhender des contextes complexes, ambigus, changeants. Parmi les acquis les plus intéressants de la recherche, mentionnons les résultats suivants :

- l'inventaire des biais cognitifs dont sont victimes les décideurs, dans des situations d'environnement turbulent et de changement rapide, montre que la perception du changement est très problématique pour les managers, qui ont tendance à favoriser l'information déjà acquise et à minimiser, si ce n'est ignorer, les signes de bouleversements imminents (Kiesler et Sproull, 1982).
- Les choix sont très sensibles à la façon dont sont saisis les problèmes auxquels les décideurs sont confrontés. Les spécialistes appellent ce phénomène le « cadrage » (*framing*). Par exemple, le comportement décisionnel des managers diffère selon que le contexte d'un problème stratégique est perçu comme une menace ou comme une opportunité. Ainsi, un projet compris comme une opportunité sera mené plus prudemment et de manière progressive, alors que les menaces déclenchent des actions comparativement risquées et drastiques (Dutton et Jackson, 1987).
- La stratégie implique généralement des interactions avec d'autres acteurs (par exemple, les concurrents). À la différence des hypothèses de rationalité et de calcul de la théorie des jeux, les recherches sur les processus cognitifs suggèrent que les acteurs sont victimes de biais et d'erreurs dans l'appréhension de ces interactions. Ainsi du phénomène dit de la « malédiction du vainqueur » (*winner's curse*) : il est fréquent que le vainqueur d'une compétition (appel d'offres, OPA, etc.) soit entraîné à payer un prix excessif. De même, la difficulté à sortir d'une compétition dans

laquelle on a engagé des ressources (investissement, par exemple) produit des phénomènes d'escalade, c'est-à-dire de poursuite d'une action qui ne promet plus les gains espérés, voire qui semble vouée à l'échec (Zajac et Bazerman, 1992).

De manière plus globale, on doit à Schwenk (1984) d'avoir tenté d'isoler les biais les plus pertinents pour la décision stratégique et de les avoir explicitement mis en regard des étapes du processus rationnel de décision (cf. tableau 1). On voit que les biais

cognitifs ont des effets d'appauvrissement, de focalisation et de rigidification de la réflexion stratégique.

Ce premier étage de la fusée cognitive a en quelque sorte recours à une « technologie » éprouvée, puisque sa base reste le modèle rationnel de la prise de décision, avec ses corollaires : existence d'un décideur bien identifié ayant, à un moment repérable de décision, une conscience relativement claire des enjeux et de ce qui se passe autour de lui. Il a pour principal intérêt d'isoler des

Tableau 1 – Biais cognitifs et décision stratégique

Étapes du processus de décision	Biais cognitifs	Effets
Formulation des buts et identification du problème	Ancrage : le décideur est attaché à son jugement initial et peu sensible à l'information nouvelle et divergente.	Non-perception d'indices et d'écarts.
	Engagement et escalade : le décideur poursuit l'action engagée d'autant plus qu'elle ne produit pas les effets attendus.	Minimisation des écarts, non-révision de la stratégie.
	Raisonnement par analogie : le décideur transpose des cas simples connus aux cas complexes.	Sur-simplification du problème, stratégie non pertinente.
Production d'un éventail de solutions stratégiques	Focalisation sur une solution préférée d'emblée : le décideur ne voit que les avantages de la solution qu'il préfère <i>a priori</i> et ne voit que les inconvénients des autres solutions.	Peu de solutions vraiment étudiées, rejet prématuré, évaluation insuffisante de la solution préférée.
Évaluation et sélection d'une solution	Fausse représentativité : le décideur généralise abusivement à partir de situations passées d'essais, d'expériences, de cas.	Mauvaise appréciation des conséquences de la solution.
	Illusion de contrôle : le décideur surestime son degré de contrôle sur le cours des choses.	Mauvaise appréciation des risques.
	Dépréciation des solutions incomplètement décrites.	Rejet prématuré de solutions.

Source : d'après Schwenk, 1984.

phénomènes très concrets et relativement aisés à repérer, qui peuvent directement aider à décrypter des processus décisionnels passés ou en cours. Mais sa portée est limitée au champ décisionnel ainsi défini. Dans ce champ, le modèle monorationnel va avoir des ambitions normatives légitimes : fournir des règles de conduite d'ordre général. Hors de ce champ, il est difficile de tirer des conclusions générales, au-delà d'un recensement et d'une classification, assez vite fastidieuse, des biais cognitifs. On s'aperçoit rapidement que les biais cognitifs sont innombrables, que leur liste n'est jamais close. D'autant qu'ils peuvent avoir des origines organisationnelles (par exemple un système d'information mal conçu ou défaillant). Si de plus on accepte (et comment le refuser ?) d'inclure les biais liés aux émotions (par exemple le stress) et aux interactions entre individus (par exemple la « pensée de groupe » – le *groupthink* décrit par Janis, 1982), alors l'approche en termes de biais cognitifs se perd dans des amendements sans fin à un modèle rationnel de plus en plus irréaliste par rapport aux processus de décisions observés. Cela amène logiquement à mettre en doute l'intérêt de maintenir ce modèle rationnel comme référence pour la décision stratégique.

En outre, l'approche en termes de biais cognitifs s'intéresse exclusivement à un processus décisionnel « pur » : elle regarde la pensée stratégique d'un point de vue logique, en quelque sorte de l'extérieur, et ignore la substance des décisions stratégiques et la complexité des phénomènes cognitifs qui se nouent au sein même de cette substance. L'essentiel de ce qui produit la décision, au plan cognitif, lors par exemple d'une décision d'investissement,

réside dans les éléments qui seront ou non inclus dans les « raisonnements » des décideurs et dans les relations que ces « raisonnements » vont établir entre eux. Pourquoi les managers perçoivent-ils telle situation comme une menace plutôt que comme une opportunité ? Pour le comprendre, il faut entrer dans les significations que les managers confèrent à la situation. Il faut entrer dans leur pensée, dans son contenu, dans sa substance.

Parce qu'ils ne se soucient que marginalement du sens, les biais cognitifs ne peuvent rendre compte que d'une petite partie des processus. Or la stratégie est fondamentalement affaire de sens (Chaffee, 1985). Il convient alors de passer à un autre stade de la problématique. Le premier étage de la fusée n'a pas suffi pour que la stratégie échappe à l'attraction du modèle rationnel. Un autre étage de la fusée l'emportera plus profond dans l'espace de la pensée stratégique concrète.

2. Les cartes cognitives

Si l'identification des biais devient complexe au point d'obscurcir la compréhension des processus plutôt que de l'éclairer, c'est qu'il faut envisager des phénomènes cognitifs d'un ordre plus élevé, reconstituer une description plus synthétique et plus globale. On peut ainsi repérer dans les décisions le poids de certains processus cognitifs d'ordre supérieur tels que les raisonnements analogiques ou l'usage de métaphores (voir dans ce dossier l'article de I. Getz). Mais c'est pour l'essentiel le concept de carte cognitive (*cognitive map*), qui constitue ce deuxième étage de la fusée. Cette idée, assez ancienne mais restée longtemps peu développée (Axelrod, 1976 ; Bougon, Weick et Binkhorst, 1977)

est maintenant largement répandue. Elle consiste à représenter les processus de pensée des décideurs comme orientés par des agencements d'items liés entre eux par des relations. Les items sont les catégories dans lesquelles raisonne l'individu, les éléments fondamentaux de la réalité telle qu'il se la représente. Ils sont équivalents des lieux sur une carte routière. Les relations entre les items (« est un exemple de », « est la cause de », « va de pair avec », « est différent de ») sont les chemins qu'emprunte le raisonnement. Sur une carte routière, ce sont les routes reliant les lieux. Un exemple de carte cognitive est donné par la figure 1 page suivante.

En fait, les types de cartes sont extrêmement nombreux. Une typologie en a été dressée par Huff (1990). La catégorie sans doute la plus intéressante pour la stratégie – et la plus sollicitée – est celle des cartes causales : cartes établissant des relations de cause à effet entre des phénomènes, et qui fonctionnent ainsi d'une part comme des explications du monde et des phénomènes qui s'y produisent (« s'il se passe A c'est parce qu'il s'est produit B »), et d'autre part comme des instruments de prédiction et d'anticipation (« si je fais C alors il se produira vraisemblablement D »).

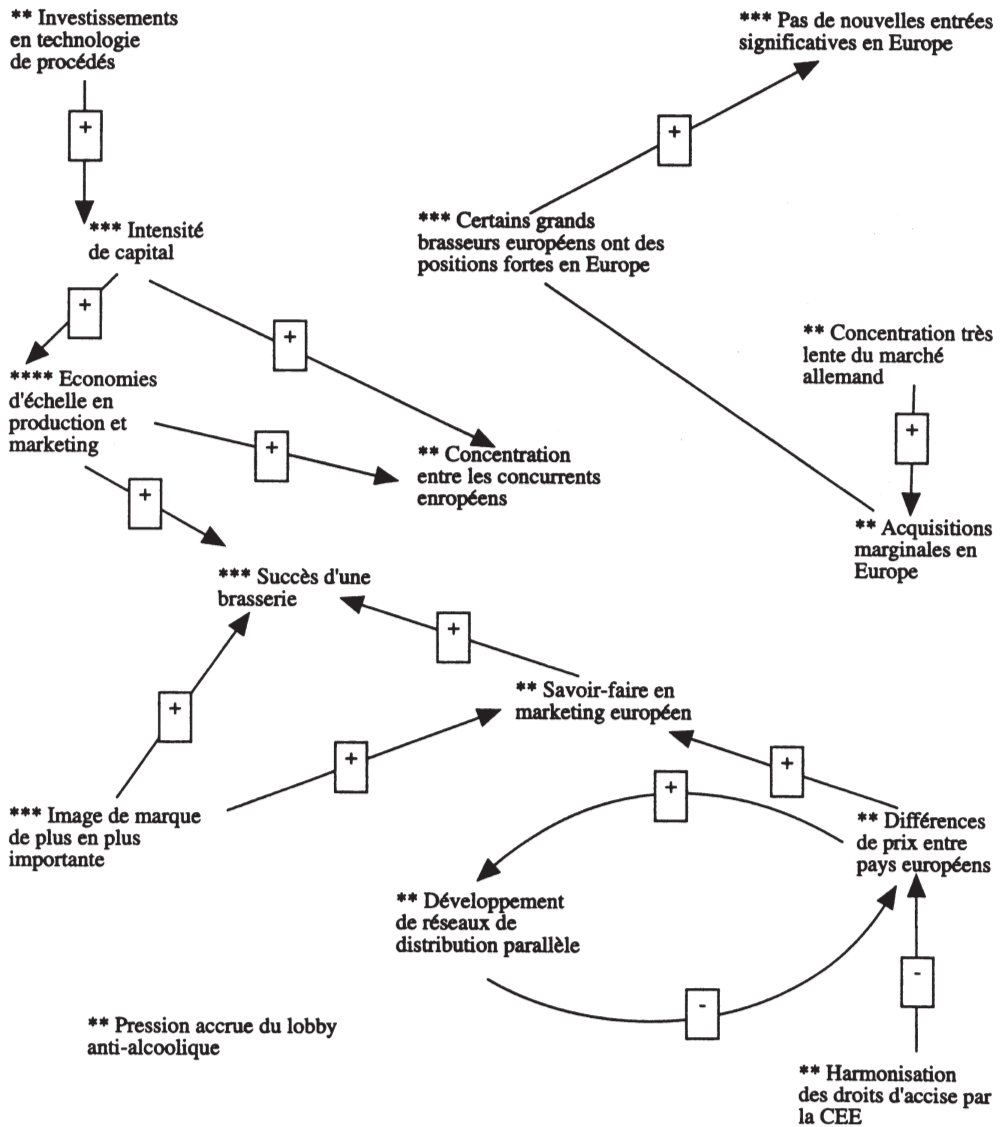
Les cartes cognitives sont obtenues par des méthodologies très diverses, certaines très simples, d'autres extrêmement sophistiquées. Une des manières les plus accessibles est d'analyser le discours que les acteurs tiennent sur leur action. Il importe toutefois de ne pas confondre cartes cognitives et discours de rationalisation. Il est bien connu que les gens travestissent souvent, en plus ou moins grande proportion, les motifs de leurs actions. Ils le font pour des raisons de conformité sociale, notam-

ment, et pas nécessairement par désir de dissimulation, de tromperie ou de manipulation. Il convient donc de distinguer les cartes qui vont être mises en avant, dévoilées aux yeux du public, et celles qui guident véritablement les processus cognitifs. Pour reprendre la terminologie d'Argyris et Schön (1978), il convient de séparer les théories affichées (*espoused theories*) et les théories effectivement utilisées (*theory-in-use*).

Une fois faite cette importante mise en garde, on peut apprécier les implications du concept de carte cognitive. Comme une carte routière, une carte cognitive ne constitue pas une réplique exacte du « territoire » qu'elle représente. En d'autres termes, une carte cognitive est dans une certaine mesure une création originale. Cela signifie que les décideurs ne se meuvent pas directement dans la réalité (celle des « faits objectifs » pourtant tellement prisés des managers), mais plutôt qu'ils sont immergés dans une réalité cognitive pour partie autonome, qui constitue une « réalité seconde », une création de réalité. Loin d'être une donnée objective, l'environnement d'une entreprise est ainsi « mis en scène » par les représentations qui sont tenues pour vraies par les décideurs (Weick, 1979) mais qui risquent de constituer un « soi cognitif autonome » (Weick et Roberts, 1993).

De plus, un des traits fondamentaux des cartes est leur caractère circulaire. Les cartes cognitives sont en fait des agencements de boucles, elles sont fermées sur elles-mêmes. Qu'on pense à la satisfaction que chacun éprouve, au terme d'une réflexion un peu complexe, à « retomber sur ses pieds », et à la tendance naturelle à reconnaître que « tout se tient ». La perspective cognitive souligne ainsi un fait

Figure 1 – Carte cognitive dynamique du secteur de la brasserie (dirigeant d'entreprise, France)



Le nombre d'astérisques signale l'importance de l'item.
 Source : Calori *et al.* (p. 62-95, 1992).

extrêmement intéressant pour les stratégies : une carte tend à produire des confirmations de ce qu'elle contient ; elle reproduit la

représentation du monde qu'elle propose, elle tend à s'autovérifier. Les conséquences de ce processus sont capitales, puisqu'elles

conditionnent le processus de changement stratégique.

Un des mécanismes essentiels de cette reproduction ou autovérification repose sur le fait que les cartes ne sont pas des instruments de connaissance du monde « en soi », mais qu'elles servent avant tout à agir. En d'autres termes, tant qu'elles « marchent », c'est-à-dire que les actions qui en procèdent produisent des résultats à peu près conformes aux prédictions des cartes, ou au moins interprétables par ces mêmes cartes, leur contenu n'est pas remis en cause. Les managers sont d'ailleurs actifs dans ce processus de sauvegarde de leurs croyances : par exemple, plutôt que de remettre en cause leurs principes de marketing, ils interpréteront un fléchissement des ventes en invoquant une baisse de la demande ou une action agressive des concurrents.

À ce phénomène en quelque sorte purement cognitif, peut s'ajouter une vérification par autoréalisation. Le mécanisme de la prophétie autoréalisatrice est bien connu en psychologie. Si j'estime que tel concurrent est agressif et déloyal, il est probable que je me comporterai envers lui d'une manière qui le conduira à se montrer effectivement agressif et déloyal. Ma croyance a donc produit sa propre vérification, cette fois dans un ordre de réalité qui dépasse ma propre perception.

Indépendamment de ce processus autoréalisateur, la « solidité » des cartes cognitives s'explique notamment par les coûts associés au changement de leurs éléments. Pour prolonger la métaphore de la carte routière, plus qu'à une carte Michelin, les cartes cognitives ressemblent à un plan qu'un ami vous dessine pour atteindre sa maison de campagne. À la différence de la

carte Michelin, le plan ne vous indique que l'itinéraire correct. Si vous vous en écartez, vous risquez fort d'être perdu en *terra incognita*. Il vous faudra alors péniblement apprendre à déchiffrer un territoire inconnu. C'est pourquoi vous portez une attention crispée aux indications du plan.

Ce processus a été remarquablement montré sur un exemple par Hall (1984). L'étude du destin tragique d'un hebdomadaire américain, le *Saturday Evening Post*, révèle que le succès initial du journal était fondé sur un ensemble de croyances qui privilégiait certaines variables de nature plus industrielle (relative à l'impression notamment) qu'éditoriale ou commerciale. En fait, la pertinence de ces croyances – organisées en cartes causales – dépendait largement du contexte particulier de l'édition journalistique après la Seconde Guerre mondiale, et notamment de la pénurie de papier. Lorsque ce contexte a évolué, le journal a connu des difficultés croissantes. Les premières réactions ont été de ne pas en avoir, et d'appliquer avec plus de rigueur les recettes éprouvées du succès. Puis, les difficultés persistant, s'est ouverte une période d'errance, c'est-à-dire d'apprentissage, par essais successifs. Le succès retrouvé a installé la domination de nouvelles cartes causales, apparemment validées par les bénéfices retrouvés. Incidemment, elle a également conduit à des changements politiques : les commerciaux, placés au centre de l'entreprise par les nouvelles croyances, ont pris le pas sur les producteurs. Malheureusement, les nouvelles recettes n'ont jamais vraiment permis de remettre le journal en phase avec son environnement et, après un long déclin, le journal a disparu. Avec la notion de carte cognitive, on peut prétendre saisir certaines dimensions men-

tales des processus décisionnels, dans leur substance et leur logique profonde, et non seulement en termes de déviations par rapport à la norme abstraite du modèle rationnel.

L'explicitation des cartes des managers peut être un formidable moyen de découverte (y compris par eux-mêmes) des ressorts de leur action, et une remarquable occasion d'apprentissage. On voit aussi que les cartes ayant une stabilité certaine, on touche non seulement à des processus ponctuels (comme une décision donnée), mais aussi, à travers les répétitions et reproductions engendrées par les cartes, à des processus plus profonds, et plus globaux, qui ont trait à la formation de la stratégie, à son émergence et à son renouvellement. On pénètre là sur un terrain bien plus prometteur.

3. Le paradigme stratégique

L'exemple du *Saturday Evening Post* nous conduit directement au troisième étage de la fusée. Car ces cartes cognitives ainsi organisées en un système régulant l'action d'une organisation tout entière relèvent d'un phénomène d'ordre supérieur à celui des cartes cognitives individuelles. On peut en effet repérer, dans une organisation, plutôt qu'une collection de cartes cognitives juxtaposées, un système cognitif commun, proprement organisationnel, et au sommet de ce système, une structure cognitive qui définit et articule les éléments concernant les grandes questions auxquelles l'organisation est confrontée : les questions stratégiques. On voit qu'on rejoint là par d'autres voies les apports de certaines approches de la culture ou de l'identité organisationnelle, qui ont bien montré qu'au-delà du folklore organisationnel le phénomène important était l'existence d'une « vision du monde »,

plus ou moins prégnante et plus ou moins pertinente.

Johnson (1987), auteur d'une des théories les plus complètes sur ce sujet, donne à cette structure cognitive le nom de « paradigme », par analogie avec la notion de paradigme scientifique proposée par Thomas Kuhn, et maintenant banalisée en épistémologie. Pour Johnson, le paradigme est un ensemble de croyances et d'hypothèses relativement répandues dans l'organisation et tenues pour vraies. Ce paradigme est au centre d'une « trame culturelle » qui articule des rites, mythes et symboles, des structures et des procédures, des systèmes de contrôle et une distribution particulière du pouvoir. Donnons quelques exemples :

- Une firme britannique de distribution de vêtements, plus que centenaire, a pour principe de commercialiser à des prix serrés des produits standards en assurant ses marges par une politique d'achat en masse et à bas prix. L'entreprise est dominée par les acheteurs, et accorde peu d'importance aux études de marché. Lorsqu'elle a des difficultés, elle s'attaque d'abord aux coûts, sans envisager que celles-ci puissent provenir de transformations quantitatives et qualitatives de son marché final (Johnson, 1987).

- Une entreprise de services parapétroliers, fournisseuse des grandes compagnies pétrolières, tient pour inéluctable le caractère cyclique et imprévisible des marchés dont elle dépend, et estime que la meilleure stratégie est de conserver un grand volant de ressources excédentaires (financières, technologiques, humaines) pour amortir sur le long terme les effets de ces variations. Les transformations de l'environnement sont perçues comme passagères plus que comme durables (Laroche, 1991).

– Une banque d'affaires définit sa compétence distinctive comme une capacité à saisir très rapidement des opportunités relativement banales, et non comme une rigueur particulière dans le choix d'investissements risqués. En conséquence, elle n'a pas développé de systèmes sophistiqués d'évaluation des propositions d'investissement (Handy, 1979).

On peut généraliser, à partir de Hall, Johnson, mais aussi d'autres (notamment : Donaldson et Lorsch, 1983 ; Prahalad et Bettis, 1986), un modèle « cognitif » de la formation de la stratégie. Derrière la diversité des cadres théoriques, des concepts utilisés, des méthodologies, ces auteurs semblent partager l'idée maîtresse d'un changement stratégique à deux vitesses.

a) Dans toute organisation, le paradigme, relativement stable, génère des processus d'action stratégique convergents. Cette structure cognitive centrale garantit à l'organisation une forte stabilité, tout en lui permettant une certaine capacité d'adaptation ou au moins un certain degré de changement.

Le comportement « normal » des organisations est ainsi un développement incrémental. Les actions stratégiques s'ajoutent aux actions stratégiques précédentes, à l'ensemble plus ou moins bien consolidé des actions stratégiques passées. L'organisation est dotée d'une dynamique relativement constante et homogène, entretenue par le paradigme qui inspire et filtre les actions stratégiques. Elle assure la stabilité au prix d'un certain conservatisme qui peut d'ailleurs être performant.

Lorsque la perception des problèmes entraîne des dissonances avec le paradigme établi, des jeux politiques internes conduisent à la reformulation des pro-

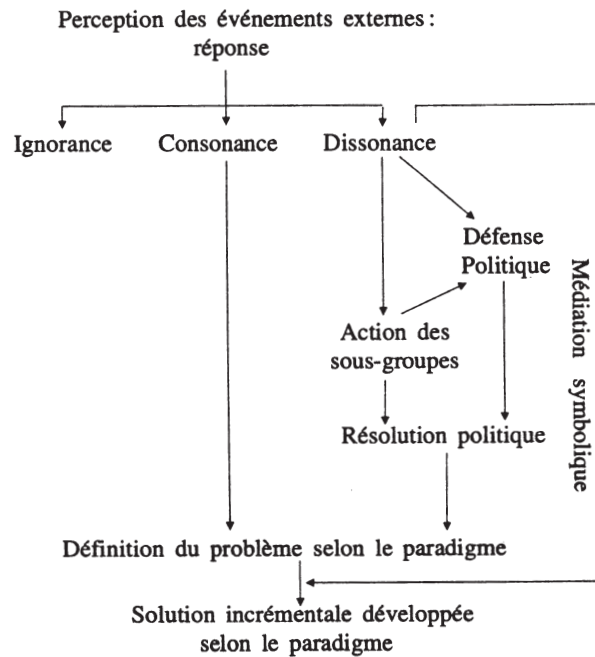
blèmes et à l'élaboration d'une solution incrémentale (figure 2).

b) Cependant, le mode de résolution des problèmes induit par le paradigme n'est pas nécessairement en phase avec l'environnement. Cela dépend en fait de la « qualité » de la structure cognitive centrale. Elle peut pécher par simplification excessive, par imprécision, par superstition, ou par désuétude. Il est probable que se produisent des ratés ou des actions inadéquates. La trajectoire de l'entreprise peut donc connaître une dérive par rapport à l'évolution de l'environnement. L'accumulation des difficultés, la répétition des échecs, ou l'apparition d'un problème grave (catégorisé comme « crise ») provoquent la remise en question du paradigme, qui implique la remise en cause de ceux qui le portent et le mettent en œuvre. Lorsque le paradigme est violemment contesté, un changement profond et brutal se produit. A d'assez longues périodes de stabilité relative succèdent donc des périodes de bouleversement, plus ou moins brèves mais intenses : les « révolutions stratégiques ».

Elles peuvent amener une redistribution du pouvoir, un changement des dirigeants et, corrélativement, un changement drastique de nombre de variables organisationnelles (structure, systèmes, personnes, éléments de culture, discours). C'est le « grand jeu », par lequel se redéfinissent la nature du jeu stratégique, la règle du jeu interne et externe, et la liste des joueurs (Nioche, 1985).

Ce modèle cognitif de la formation de la stratégie propose une vision du changement stratégique sensiblement différente de celle qui est généralement répandue. Pour l'école classique de la stratégie, qui postule tout un éventail de degrés possibles de

Figure 2 – Résolution de problème et paradigme stratégique



Source : d'après Johnson (1987, p. 87).

changement, le choix de ce degré de changement appartient au dirigeant (modèle « gradualiste »). L'approche cognitive se rallie à une conception du changement dite de « l'équilibre ponctué » (Gersick, 1991), succession de phases d'équilibre, de reproduction, de convergence, interrompues par des ponctuations plus ou moins violentes, révolutions et bouleversements pendant lesquels se redéfinissent les conditions d'un nouvel équilibre (Miller et Friesen, 1980 ; Tushman, Newman et Romanelli, 1986).

II – PERSPECTIVES ET ÉVALUATION

Porteuse de promesses théoriques et pratiques dans le domaine de la stratégie,

l'approche cognitive contient également des risques de dérive ou d'enfermement stérile si elle est prise de manière trop exclusive. C'est pourquoi, après le travail de défrichage qui a permis d'en établir la pertinence et la fécondité, il convient sans doute maintenant de travailler à l'ouvrir sur une approche élargie de la décision et du management stratégique.

1. Des perspectives théoriques et pratiques

La fusée cognitive a donc atteint un monde largement peu exploré, qu'elle éclaire de manière très prometteuse. Premièrement, elle nous propose, rare aubaine, une visite de la « fabrique de stratégie ». Deuxièmement, loin de s'en tenir aux plus hautes

altitudes, elle éclaire le rapport entre micro-processus (décisions et actions ponctuelles) et macroprocessus (formation de la stratégie), ce qui est du plus grand intérêt pour les acteurs de la stratégie. Enfin, dans cette perspective pratique, elle permet de reconsidérer la nature et le rôle des outils et méthodes de l'action stratégique.

La fabrique de la stratégie

Cette question est sans doute la question essentielle dans le domaine, depuis que s'est ouverte « l'ère du management stratégique » (Martinet, 1984). La distinction formulation/mise en œuvre s'est effacée. Les processus concrets ont été dévoilés (on trouvera une synthèse dans Strategor, 1993). La question centrale est maintenant celle du processus d'action stratégique, voire celle du processus de formation de la stratégie. La perspective cognitive offre une vision finalement claire et simple (peut-être trop, diront certains) d'un problème extrêmement compliqué. On sait que si la stratégie se forme de manière délibérée, par l'exercice d'une volonté des dirigeants, la conduite de manœuvres et l'application de plans, elle surgit également de manière émergente, par le jeu des événements inattendus et des opportunités, auquel s'ajoutent les gauchissements et distorsions que les acteurs imposent, volontairement ou non, aux intentions initiales (Mintzberg et Waters, 1985 ; Nioche, 1985). Dans ce sens, la notion de paradigme permet de dépasser la simple opposition entre stratégie délibérée et stratégie émergente, et d'articuler ces deux notions. En effet, le paradigme est bien porteur d'une volonté stratégique, d'un projet – qui peut être actuel ou désuet, pertinent ou déplacé, explicite ou implicite : peu importe – et

donc vecteur d'une stratégie délibérée. Et dans le même temps, le paradigme est l'outil d'une reproduction stratégique qui échappe au contrôle direct des dirigeants, parce qu'il oriente et initie l'action indépendamment de l'impulsion explicite des dirigeants. En outre, le modèle « révolutionnaire » du changement stratégique montre bien que la volonté stratégique, loin d'être garante de la stabilité organisationnelle, peut faire une irruption brutale : les révolutions stratégiques sont aussi des luttes politiques qui amènent sur le devant de la scène des acteurs nouveaux, porteurs d'idées nouvelles. *A contrario*, la « routine paradigmatique » peut tout aussi bien maintenir un cap malgré les perturbations internes et externes, et ordonner ainsi une action stratégique en l'absence même de stratégie délibérée. Le paradigme apparaît ainsi comme un « générateur d'action », au sens de Starbuck (1983).

Micro et macroprocessus décisionnels

Dans le même mouvement, l'approche cognitive relie décisions ponctuelles et changements stratégiques globaux. Il apparaît ainsi clairement qu'une décision à première vue de grande ampleur peut en fait ne faire que continuer une ligne stratégique tracée par le paradigme, alors qu'un problème relativement mineur peut introduire les germes d'un changement stratégique drastique s'il amène une contestation du paradigme. De la même façon, ce qui aura été jugé « stratégique » *ex ante* par les acteurs pourra apparaître banal, *ex post*, aux yeux d'un observateur, car dans la droite ligne du paradigme. Inversement, telle décision jugée négligeable *ex ante* pourra apparaître majeure *ex post*. En d'autres termes, le paradigme n'est impor-

tant qu'en ce qu'il s'actualise dans les problèmes rencontrés par l'organisation, et que d'une certaine manière il se joue dans les décisions ponctuelles (Laroche, 1993). Ce pont jeté entre microprocessus (décisions et actions ponctuelles) et macroprocessus (formation de la stratégie) est d'un grand intérêt. On sait bien, en effet, qu'on ne peut *a priori* réduire le processus stratégique à un enchaînement de décisions ponctuelles. On y perd la vision d'ensemble, la trame ou la continuité qui précisément constitue la stratégie réellement menée par l'organisation. Mais, inversement, les approches qui négligent les microprocessus pour ne considérer que les phénomènes globaux de changement stratégique, ne donnent jamais qu'un point de vue de Sirius, intéressant pour l'analyse, mais trop éloigné des acteurs. Car la réalité de l'action stratégique des dirigeants est bien celle de décisions ponctuelles, de problèmes locaux, d'actions limitées : de microprocessus. Ce sont ces microprocessus que les acteurs ont besoin de replacer dans une perspective plus large, d'une part pour comprendre les limites de leur pouvoir, d'autre part pour percevoir la logique de leur action et lui donner un sens. La mise à jour des croyances, l'explicitation du paradigme, permettent aux acteurs de gagner un degré de liberté par rapport à ces croyances et à ce paradigme : par exemple, de percevoir en quoi tel projet apparemment novateur n'est en fait qu'une reproduction des recettes stratégiques éprouvées ; ou à l'inverse, de distinguer dans une action anodine des sources de rupture. Il leur reste à prendre position par rapport à cette prise de conscience : respect des croyances, conformité au paradigme, stabilité, ou bien innovation, expérimentation, voire révolu-

tion. Un des attraits de l'approche cognitive est qu'elle se situe en quelque sorte « à hauteur d'acteur ».

Des outils cognitifs

Pour cette raison, l'approche cognitive débouche sur des possibilités très concrètes. Notamment, elle permet de réévaluer les outils de l'analyse stratégique (les supports des raisonnements formalisés). En effet, pour l'observateur des pratiques d'entreprises, ces outils ne peuvent constituer l'expression du processus producteur de la stratégie. On connaît leurs insuffisances, le caractère ritualisé de leur usage, l'importance des processus concrets qui leur échappent et qu'ils ne font souvent que mettre en forme *a posteriori*, pour les rationaliser. Cependant, inversement, on a tout autant de mal à admettre que ces mêmes outils, qui représentent malgré leurs faiblesses un savoir accumulé indéniable, ne sont que folklore organisationnel, pratiques compulsives ou tours de passe-passe politiques. Bien des organisations ont bel et bien incorporé des outils, qui sont des éléments de processus concrets, sans en constituer cependant la totalité. L'approche cognitive permet d'éclairer en quoi tel outil, ou concept, ou manière de conceptualiser la stratégie, peut être en cohérence ou non avec les cartes cognitives des dirigeants et le paradigme de l'entreprise. Par exemple, l'usage systématique d'études de marché à la méthodologie soigneusement codée et contrôlée ne peut se développer et se maintenir dans une organisation que si la vision du monde contenue dans son paradigme est compatible avec – et même plus : sera confortée par la représentation spécifique de l'interaction entreprise/environnement que ces outils véhiculent. Inver-

sement, pour le consultant ou le praticien, les outils de l'analyse stratégique peuvent apparaître non plus comme des pièces d'une rationalité stratégique universelle, mais comme des supports possibles d'une pensée stratégique propre à une entreprise, qu'il convient d'ajuster à la spécificité du système d'interprétation de l'entreprise (Daft et Weick, 1984).

Cette réinterprétation des outils de gestion nous amène naturellement aux légitimes préoccupations prescriptives que manifestent les praticiens et les consultants. À l'instar du domaine des systèmes d'information, où l'approche cognitive conduit à modifier profondément les normes de conception et les modalités spécifiques de prescription d'outils (Cats-Baril et Sole, 1992 ; Getz, 1992, et l'article du même auteur dans ce même dossier), la stratégie peut bénéficier des démarches et méthodologies issues de l'approche cognitive. On peut ainsi envisager de passer de « l'aide à la décision » à une « aide au processus de décision ». Alors que « l'aide à la décision » entend fournir les outils permettant le traitement direct des problèmes pour le compte d'un décideur identifié, « l'aide au processus de décision » n'ambitionne nullement de se substituer au décideur. Elle accepte la multiplicité des logiques et des points de vue, reconnaît l'ambiguïté, et se donne pour mission d'accroître la capacité des acteurs à maîtriser cette multiplicité et cette ambiguïté.

Revenons tout d'abord sur l'approche en termes de biais cognitifs. Elle comporte des implications prescriptives évidentes, mais qui se formulent de manière novatrice. IL ne s'agit plus tant de traduire les problèmes managériaux en termes mathé-

matiques (ce qui fut l'ambition originelle de la recherche opérationnelle, par exemple cf. Fouque, 1992), que de prévenir, par des méthodes plus sociales que quantitatives, les erreurs de raisonnement et de traitement de l'information. Par exemple, la technique bien connue de « l'avocat du Diable » peut être envisagée comme un moyen de conduire les décideurs à entendre des informations et des arguments que leurs préférences tendent à discréditer d'emblée, et d'éviter ainsi le phénomène de focalisation sur la solution préférée. Les techniques de planification, prospective, décision en groupe, etc., peuvent se nourrir utilement de ces apports.

L'art de dresser une carte ou d'identifier un paradigme est loin d'être codifié. Le maniement des méthodologies utilisées par les chercheurs reste trop lourd et trop coûteux pour des interventions courantes. Cependant, si l'on accepte de sacrifier un peu de la rigueur méthodologique propre à la démarche de recherche, les concepts de carte ou de paradigme fournissent relativement aisément des éclairages précieux. Parce qu'ils évitent d'aborder directement les aspects politiques ou identitaires, toujours délicats (ce qui plus loin fera l'objet, sur un autre plan, d'un avertissement), ils constituent des « points d'entrée » sur les problèmes stratégiques qui sont assez facilement acceptés par les acteurs. Une forme réduite, mais très utile, de ces concepts, consiste à les considérer comme une méthodologie d'analyse de contenu des discours tenus par les acteurs de l'organisation. Les visualisations possibles (cf. figure 1) favorisent l'appropriation par les acteurs du produit des analyses et sont évidemment propices au débat collectif.

2. Des risques d'enfermement

Mais il faut être conscient des limites de l'approche cognitive. Celles-ci sont de trois ordres. Tout d'abord, les concepts de carte cognitive et de paradigme demeurent insuffisamment étayés. Ensuite, l'approche cognitive a tendance à simplifier excessivement la complexité des processus à l'œuvre dans les organisations. Enfin, elle conduit facilement, par glissement, à réinstaller aux commandes de la stratégie un dirigeant, qui, s'il n'est plus aussi rationnel qu'on le croyait, reste un décideur mythifié.

La métaphore des cartes

Les limites proviennent évidemment de tout un ensemble de problèmes méthodologiques, qui concernent d'abord les chercheurs, mais jettent un doute sur les développements possibles en termes d'outils utilisables par les praticiens. Un recensement de ces problèmes a été fait par Schneider et Angelmar (1994). Cela débouche sur la constatation que les fondements de l'approche cognitive appliquée à la stratégie semblent malheureusement fragiles.

Les travaux sur les biais cognitifs montrent toutes les garanties des méthodologies de la science normale, tant en ce qui concerne les travaux de psychologie et d'économie expérimentale que dans la formalisation de leurs résultats, en théorie économique (Munier, 1991 ; Munier et Orléan, 1993). Ils présentent donc un grand intérêt, notamment normatif, dans leur champ de validité. Mais ils restent centrés sur un champ décisionnel qui les éloigne des conditions rencontrées dans l'action stratégique des grandes organisations : division du travail social de décision, multiplicité des logiques procédurales, hétérogénéité des informations et des langages pour les traiter, non-récurrence

des problèmes, conflit sur les critères de performance, etc.

L'idée la plus décisive, et la plus séduisante, celle de carte cognitive, n'a pas la même solidité. Elle demeure très largement une métaphore et, comme toute métaphore, elle montre et elle cache à la fois. En fait, on est bien loin de pouvoir saisir et décrire avec précision des processus cognitifs aussi complexes que ceux mis en jeu dans des décisions stratégiques. Aussi, il semble qu'on ne puisse raisonnablement soutenir que les cartes cognitives représentent de manière empiriquement réaliste les processus de pensée des managers. Cela ne signifie pas qu'elles soient fausses, encore moins qu'elles soient inutiles. Bien au contraire, elles permettent d'aborder cet aspect extrêmement important des processus, de l'atteindre en quelque sorte. Mais il ne faut pas oublier qu'elles sont des artefacts.

L'attrape-tout cognitif

Seconde mise en garde : l'approche cognitive peut donner l'illusion de saisir la réalité des processus dans son ensemble. Ainsi, à travers une carte cognitive, par exemple, on peut espérer représenter à la fois des éléments de connaissance et de représentation (sur le marché et son fonctionnement, par exemple), mais aussi des éléments politiques (par exemple la primauté accordée à certains critères qui traduisent et renforcent le pouvoir de ceux dont on analyse la pensée), et des éléments identitaires (leur représentation d'eux-mêmes). L'approche cognitive permettrait ainsi de saisir à l'endroit où elles se nouent des réalités qu'on a beaucoup de mal à articuler autrement.

Cependant, au mieux, une carte cognitive est à la réalité ce qu'une carte géographique est au territoire. C'est-à-dire qu'il s'agit de

la projection, sur un espace à peu de dimensions, d'un espace à beaucoup de dimensions. C'est un aplatissement, qui provoque une perte considérable d'information. On peut penser également à d'autres cartes, les « mappings » produits par certaines techniques d'analyse des données (analyse des correspondances, par exemple). On sait que l'utilisation rigoureuse des résultats de ces techniques implique une très grande prudence dans l'interprétation de ces cartes, d'autant plus qu'elles apparaissent immédiatement lisibles. En particulier, le retour aux données « brutes » est indispensable pour ne pas être victime des effets de la projection. On voudrait suggérer que la même prudence devrait être de mise dans l'interprétation des cartes cognitives.

Les structures cognitives ne donnent que la trace cognitive des processus non cognitifs. La trace cognitive d'une réalité politique n'est plus une réalité politique. Il en va de même pour l'identité, ou toute autre dimension. En conséquence, l'approche cognitive ne doit pas amener à renoncer à d'autres grilles d'interprétation, et les processus cognitifs ne doivent pas masquer d'autres processus. En particulier, il est tentant de masquer sous la catégorie somme toute rassurante et abstraite des processus de pensée des affrontements politiques ou des emportements passionnels. À elle seule l'approche cognitive ne peut rendre compte de ces réalités ni expliquer le modèle reproduction/révolution que nous avons présenté ci-dessus. Ce qui est intéressant dans la théorie de Johnson exposée plus haut comme exemple est justement l'articulation des processus cognitifs avec les processus politiques et culturels. Dans toute organisation il y a des conflits, plus ou moins latents, fondés notamment sur l'hétérogé-

néité des perceptions et des interprétations de la réalité. De plus, dans les organisations hiérarchiques, les dirigeants en place font reposer le paradigme qui les guide sur une légitimité sociale, ce qui n'empêche pas les autres acteurs d'avoir leur « vision du monde », éventuellement candidate à devenir dominante. Il est tentant de rappeler par analogie que Kuhn caractérise les sciences humaines comme étant le lieu de conflits permanents entre paradigmes rivaux alors que les sciences « dures » voient les paradigmes se succéder.

Cognition et action

Un troisième avertissement concerne l'illusion d'expliquer l'action par la pensée. On peut assez facilement être tenté d'inscrire l'approche cognitive dans le schéma rationnel classique :

problème => délibération => action,

sans en contester la structure causale et linéaire. L'approche cognitive fournit alors un enrichissement des phases d'identification des problèmes et de délibération, qui ne procèdent plus ainsi d'une rationalité substantielle et universelle, mais sont conçues sous forme de logiques différenciées intégrant la gestion de l'information. Une des tentatives les plus complètes d'application de l'approche cognitive à la problématique de la décision stratégique est celle de Schwenk (1988). Il reprend la typologie d'Allison (1971), en identifiant trois grands types de processus de décision stratégique : rationnel, organisationnel et politique. La perspective cognitive n'apparaît pas en tant que telle, puisqu'elle est intégrée au modèle rationnel (ainsi d'ailleurs que les travaux sur les cultures d'entreprise). Dans cette perspective, on aboutit donc à la revitalisation du modèle rationnel, mais également,

à notre sens, à un appauvrissement des apports de l'approche cognitive.

Les liens entre cognition et action ne sont pas des liens univoques de causalité et de séquentialité ; ils sont beaucoup plus complexes. Or l'approche cognitive, lorsqu'elle ne s'oriente pas vers l'enrichissement du modèle rationnel du type « rationalité cognitive » (Walliser, 1989), apparaît souvent comme porteuse d'un espoir inverse, à savoir en tenant les « intrants » de la pensée et les mécanismes de cette pensée, on tiendra les ressorts de l'action. Ainsi, dans un ouvrage intégralement consacré aux cartes cognitives appliquées à la stratégie (Huff, 1990), il est expliqué que dresser des cartes cognitives causales permet : a) de déceler ce qui initie les changements stratégiques (et non seulement les résultats comme dans les approches classiques) ; b) de saisir la stratégie en tant qu'ensemble d'actions coordonnées (alors qu'on ne peut en général que noter la simultanéité des actions). Cet espoir considérable mis dans l'outil que sont les cartes cognitives repose sur un présupposé implicite : l'action stratégique procède de la pensée que les cartes cognitives causales dévoilent. Cependant, rien ne nous autorise à écarter la possibilité inverse, à savoir a) la cognition est un produit de l'action stratégique ; les phénomènes de réduction de la dissonance cognitive, les rationalisations *a posteriori*, les processus d'escalade et d'engagement donnent témoignage du fait que la pensée est souvent un produit de l'action, en ce sens que les individus, dans certaines circonstances, tendent à accorder leurs pensées à leurs actes plutôt que l'inverse ; b) la simultanéité des actions composant la stratégie n'a rien de coordonnée *a priori*, mais elle est construite cognitivement *a posteriori*. D'une certaine

manière, l'action stratégique naturellement éparpillée serait maintenue *a posteriori* par des « ficelles cognitives ».

Au total, c'est probablement sur la base d'une dialectique entre ces deux sens de la causalité qu'il convient de raisonner : la pensée stratégique produit à l'évidence de l'action stratégique, mais celle-ci est tout aussi bien reconstruite *a posteriori* par des explications et justifications qui maintiennent une cohérence et une continuité dans le comportement de l'entreprise et de ses principaux acteurs. C'est précisément, à notre sens, la variété et la complexité des liens entre cognition et action qui font tout l'intérêt de l'approche cognitive, en même temps qu'elles en tracent les limites actuelles. Le paradigme stratégique, par exemple, serait ainsi au cour d'un double mouvement :

- d'une part, il est une rationalisation, dans le sens où il résume ce qui a été appris, de manière non systématique et imparfaitement validée, sur les « lois » du monde, les « règles du jeu » et les « recettes du succès » : il constitue une simplification de la complexité et de l'ambiguïté de l'univers stratégique, qui sont ainsi rendues supportables et apparemment maîtrisables pour les acteurs ; la rationalisation qu'opère le paradigme écarte le sentiment d'impuissance ;
- mais par sa capacité rationalisatrice même, parce qu'il rend l'action intelligible aux acteurs eux-mêmes, le paradigme entretient la possibilité de penser l'action, et donc effectivement, d'assurer dans une certaine mesure une commande de l'action par la pensée, et de réaliser une coordination effective de l'action.

Mettre en évidence cette dialectique et concevoir des outils pour la gérer suppose un programme de recherche qui va

à l'encontre du tout-cognitif de certains promoteurs de cette approche.

3. Quel programme de recherche pour intégrer l'approche cognitive à la stratégie ?

Sans prétention à l'exhaustivité, quelques questions nous paraissent prioritaires pour confirmer l'intérêt de l'approche cognitive pour la connaissance et la maîtrise des processus stratégiques.

Positivismisme ou constructivisme ?

La première question consiste à resituer les approches cognitives dans le débat épistémologique entre positivisme et constructivisme. Ce débat est présenté dans beaucoup de travaux actuels d'inspiration cognitive de façon caricaturale. D'un côté, les « positivistes » sont présentés comme de grands naïfs qui croient que la réalité se donne spontanément à voir et que le travail du chercheur est au plus d'améliorer la coïncidence entre perception, éventuellement incomplète et biaisée, et réalité objective. D'un autre côté, la démarche cognitive s'inscrit dans un constructivisme pur : la cognition constitue non seulement « une » réalité mais produit « la » réalité car elle agit sur le réel. Cette position, qui trouve régulièrement son inspiration chez Watzlawick (1988) ou Varela (1989), nous semble sérieusement surestimer les capacités des individus et des organisations à échapper au réel, alors qu'ils sont soumis à des mécanismes de régulation, systèmes de gouvernance et institutions, qui limitent les possibilités de « mise en scène » (*enactment*) et conditionnent la cognition et la décision. La recherche d'une position intermédiaire nous semble nécessaire. Elle aurait pour programme d'explorer les processus de formation et d'évolution des

représentations sociales dans les situations concrètes, en gardant à l'esprit que la connaissance n'est pas seulement le traitement de l'information mais aussi et surtout la formation et l'usage des significations psychologiques et sociales données à ces informations.

Individualisme ou holisme ?

La deuxième question part du constat que l'approche cognitive s'est bâtie autour du concept d'individu rationnel dans une problématique d'individualisme méthodologique et que la plus large part de ces travaux reste inscrite dans cette perspective (Munier et Orlean, 1993). Si une grande partie de la recherche en gestion se rattache à cette tradition, certains courants ou recherches, notamment en stratégie, questionnent les comportements collectifs dans une perspective plus holiste. L'approche cognitive doit-elle s'en tenir à l'individualisme méthodologique ? Les processus organisationnels de décision seraient vus comme une simple agrégation des décisions individuelles, ce qui apparaît, par rapport aux enseignements des travaux empiriques, tant en sociologie qu'en science politique ou en gestion, comme une régression. Doit-elle basculer dans une vision holiste ? On risque alors bien souvent de transposer au niveau organisationnel des concepts pertinents au niveau individuel, et ce faisant, de reproduire l'assimilation, maintes fois critiquée dans plusieurs champs, de l'organisation à un individu (pour un exemple de telles tentatives, voir la « théorie de l'image » Mitchell, Rediker et Beach, 1986 ; Beach, 1990). L'approche cognitive de la stratégie n'a pas clarifié cette question du passage du niveau individuel au niveau collectif. Beaucoup d'utilisateurs des cartes cogni-

tives notamment jouent sur l'ambiguïté de cet instrument. La distinction entre carte cognitive et paradigme n'est pas non plus satisfaisante à cet égard.

C'est à la condition de résoudre cette articulation de l'individuel et du collectif que l'approche cognitive peut enrichir la compréhension des processus produisant les stratégies, comme la problématique cognitive monorotationnelle a permis d'enrichir le modèle de la décision individuelle.

Autour et au-delà du paradigme

La troisième question est relative aux types de recherche qui permettraient à l'approche cognitive d'aider à mieux comprendre les processus stratégiques et leurs variations.

Le modèle décrit plus haut, construit autour de la notion de paradigme stratégique, a été élaboré à partir d'un petit nombre de cas où dominant les organisations hiérarchiques ou « fortement couplées » (selon la terminologie d'Orton et Weick, 1990) – c'est-à-dire le modèle classique de l'entreprise. Que deviennent les cartes cognitives et la notion de paradigme dans les organisations faiblement couplées ? Cette question revêt une double pertinence.

Tout d'abord, tester le modèle « cognitif » de la stratégie dans des organisations atypiques permettrait d'en préciser le domaine de validité, et de manière encore plus intéressante, produirait sans doute des éclairages et des enrichissements sur le modèle lui-même. Ensuite, le modèle de l'entreprise classique est aujourd'hui fortement mis en cause – qu'on pense aux « quasi-firmes », entreprises « creuses » ou « virtuelles », aux structures « hybrides », « externalisées » ou « transactionnelles » et autres « nébuleuses » (Frery, 1994) –, et

l'approche cognitive doit relever le défi de cette évolution.

En poussant encore cette logique, l'approche cognitive pourrait être appliquée à des situations institutionnelles diverses : organisations, réseaux, marchés. Comme la stratégie se fabrique également par des interactions entre acteurs, sur les marchés mais aussi dans un espace social, institutionnel et politique, il semblerait particulièrement porteur de s'intéresser aux situations de confrontation de logiques, de « visions d'un monde », dans la lignée des travaux de Sfez (1992). Les fusions ! acquisitions, les changements d'actionnariat, les privatisations, les alliances, les grands projets, les négociations État-entreprises, la structuration de la concurrence dans un secteur (Fligstein, 1992), sont des terrains potentiellement riches.

Un des aspects importants de ces explorations serait d'éclairer l'origine des cartes cognitives et des paradigmes : entreprise, industrie, corporation, éducation et expérience des dirigeants, classes sociales, etc. Ce problème doit également être abordé sous un angle généalogique : comment l'approche cognitive rend-elle compte du processus de construction de l'organisation ? Une question centrale à cet égard consiste à confronter la tradition psychoaffective et ses concepts de leadership et d'identité, d'une part, et la jeune tradition cognitive et la notion de paradigme, d'autre part.

Cet ambitieux programme de recherche souligne tout l'intérêt de la perspective ouverte par l'approche cognitive, par-delà les critiques et les risques évoqués. D'ores et déjà, par ses acquis, elle a produit un important renouvellement de la réflexion sur la stratégie, en se déployant oppor-

tunément pour combler le vaste espace entre les matrices 2X2 et les folklores organisationnels, entre les microprocessus et les macroprocessus de la stratégie, entre le volontarisme simpliste des conceptions classiques et le déterminisme de certaines

traditions économiques ou sociologiques. Elle est porteuse également de développements concrets susceptibles de générer de nouveaux outils et de nouvelles applications dans la pratique de l'art subtil et ambigu de la stratégie.

BIBLIOGRAPHIE

- Allison G.T. (1971). *The essence of Decision*, Boston, Little Brown.
- Argyris C. et Schön D.-A. (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*, Reading (Ma), Addison-Wesley.
- Axelrod R.M. (1976). *The Structure of Decision: Cognitive Maps of Political Elites*, Princeton University Press, Princeton (NJ).
- Bazerman M. (1986). *Judgment in Managerial Decision-Making*, Wiley.
- Beach L.R. (1990). *Image Theory: Decision Making in Personal and Organizational Contexts*, Chichester, Wiley.
- Bennis W. et Nanus B. (1985). *Diriger, les secrets des meilleurs leaders*, Paris, InterEditions, (trad. fr.).
- Bougon M.-G., Weick K.-E. et Binkhorst D. (1977). "Cognition in Organizations: An Analysis of the Utrecht Jazz Orchestra", *Administrative Science Quarterly*, 22, p. 606-639.
- Calori R., Johnson G. et Sarnin P. (1992). « Schémas de référence des dirigeants : comparaison France/Grande-Bretagne », *Perspectives en Management stratégique*, A. Noël, Paris Economica, p. 62-95.
- Calori R. et Sarnin P. (1993). « Les facteurs de complexité des schémas cognitifs des dirigeants », *Revue française de gestion*, mars-avril-mai, n° 93, p. 86-94.
- Cats-Baril W.-L. et Sole A. (1992). "Supporting Executives in Strategic Decision-Making: an Alternative Paradigm", *working paper*.
- Chaffee E. (1985). "Three Models of Strategy", *Academy of Management Review*, 10, p. 88-98.
- Daft R.-L. et Weick K.-E. (1984). "Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems", *Academy of Management Review*, 9, p. 284-295.
- Desreumaux A. (1993). *Stratégie d'entreprise*, Paris, Dalloz.
- Donaldson G. et Lorsch J.-W. (1983). *Decision Making at the Top*, New York, Basic Books.
- Dutton J.-E. et Jackson S.-E. (1987). "Categorizing Strategic Issues: Links to Organizational Action", *Academy of Management Review*, vol. 12, n° 1, p. 76-90.

- Fligstein N. (1992). "The Social Construction of Efficiency", *Decision-Making: Alternatives to Rational Choice Models*, M. Zey (ed.), Sage, p. 351-376.
- Fouque T. (1992). *Un essai de réponse épistémologique à la « crise » de la recherche opérationnelle*, manuscrit non publié.
- Frery F. (1994). « Et si l'entreprise n'était qu'un épisode de l'histoire ? », *Annales du management*, 12^e Journées nationales des IAE, Montpellier, t. 2, p. 133-150.
- Getz I. (1992). "Human Information Processing and Information Systems", *Acta Economica Pragensia*, vol. 5, n° 4, p. 141-161.
- Hall R. (1984). "The Natural Logic of Policy-Making", *Management Science*, vol. 30, n° 8, p. 905-927.
- Handy C. (1979). *Gods of Management*, Pan.
- Hogarth R. (1987). *Judgment & Choice*, Wiley.
- Hogarth R.-M. (1993). "Accounting for Decisions and Decisions for Accounting", *Accounting, Organizations and Society*, vol. 18, n° 5, p. 407-424.
- Huff A.-S. (1990). *Mapping Strategic Thought*, Chichester, Wiley.
- Janis I.-L. (1982). *Groupthink: Psychological Studies of Policy Decisions and Fiascos*, Boston, Houghton Mifflin.
- Johnson G. (1987). *Strategic Change and the Management Process*, Oxford, Blackwell.
- Kiesler S. et Sproull L. (1982). "Managerial Response to Changing Environments: Perspectives on Problem Sensing from Social Cognition", *Administrative Science Quarterly*, n° 4, p. 548-570.
- Kœnig G. (1990). *Management Stratégique*, Paris, Nathan.
- Larçon J.-P. et Reitter R. (1979). *Structures de pouvoir et identité de l'entreprise*, Paris, Nathan.
- Laroche H. (1991). « Culture et changement à la compagnie de services », *Cultures d'entreprise*, R. Reitter et al., Paris, Vuibert.
- Laroche H. (1993). « Paradigme stratégique et décision », Document de travail ESCP n° 93-120.
- Martinet A.-C. (1984). *Management Stratégique : organisation et politique*, Paris, McGraw Hill.
- Miller D. et Friesen P.-H. (1980). "Momentum and Revolution in Organizational Adaptation", *Academy of Management Journal*, vol. 23, n° 4, p. 591-614.
- Mintzberg R. et Waters J.-A. (1985). "Of Strategies, Deliberate and Emergent", *Strategic Management Journal*, 6, p. 257-272.
- Mitchell T.-R., Rediker K.-J. et Beach L.-R. (1986). "Image Theory and Organizational Decision Making", *The Thinking Organization*, H.-P. Sims et D.-A. Gioia (ed.), San Francisco, Jossey-Bass, p. 293-316.

- Munier B. (1991). "Market Uncertainty and the Process of Belief Formation", *Journal of Risk and Uncertainty*, vol. 4, n° 3, p. 233-250.
- Munier B. et Orlean A. (1993). Rapport sur les liens entre sciences cognitives et sciences économiques et de gestion, Paris, CNRS.
- Nioche J.-P. (1985). « La décision, ou l'action stratégique comme processus », *Pour une nouvelle politique d'entreprise*, Anastassopoulos et al., Paris, PUF.
- Nioche J.-P. (1993). « Herbert Simon, sapeur et pontonnier des sciences sociales », *Revue française de gestion*, n° 94, juin, p. 74-78.
- Orton J.-D. et Weick K.-E. (1990). "Loosely Coupled Systems: A Reconceptualization", *Academy of Management Review*, vol. 15, n° 2, p. 203-223.
- Prahalad C.-K. et Bettis R.-A. (1986). "The Dominant Logic: A New Linkage between Diversity and Performance", *Strategic Management Journal*, 7, p. 485-501.
- Reitter R. et Ramanantsoa B. (1985). *Pouvoir et politique, au-delà de la culture d'entreprise*, Paris, McGraw-Hill.
- Russo J.-E. et Shoemaker P.-J.H. (1994). *Decision Traps: Ten Barriers to Brilliant Decision-Making and How to Overcome Them*, Simon et Schuster (trad. française : *Les chaussetrapes de la prise de décision*, Ed. d'Organisation), 1990.
- Schein E. (1985). *Organizational Culture and Leadership*, San Fransisco, Jossey Bass.
- Schneider S.-C. et Angelmar R. (1993). "Cognition in Organizational Analysis: Who's Minding the Store ?", *Organization Studies*, vol. 14, n° 3, p. 347-374.
- Schwenk C.-R. (1984). "Cognitive Simplification Processes in Strategic Decision-Making", *Strategic Management Journal*, 5, p. 111-128.
- Schwenk C.-R. (1988). *The Essence of Strategic Decision Making*, Lexington (Mass.), Lexington Books.
- Sfez L. (1992). *Critique de la décision*, Paris, Presses de la fondation nationale des sciences politiques, 4^e éd.
- Starbuck W.-H. (1983). "Organisations as Action Generators", *American Sociological Review*, vol. 48, p. 91-102.
- Strategor (1993). *Stratégie, structure, décision, identité : politique générale d'entreprise*, Paris, InterEditions, 2^e éd.
- Tushman M.-L., Newman W.-H. et Romanelli E. (1986). "Convergence and Upheaval: Managing the Unsteady Pace of Organizational Evolution", *California Management Review*, vol. 29, n° 1.
- Varela F.-J. (1989). *Connaître. Les sciences cognitives*, Paris, Seuil (traduction française).
- Walliser B. (1989). "Instrumental and Cognitive Rationality", *Theory and Decision*, vol. 27, n° 1-2, p. 7-36.
- Watzlawick P. (1988). *L'invention de la réalité. Contributions au constructivisme*, Paris, Seuil, traduction française.

- Weick K.-E. (1979). *The Social Psychology of Organizing*, Addison-Wesley (2^e éd.).
- Weick K.-E., Roberts, (1993). “Collective Minds in Organizations: Heedful Interrelating on Flight Decks”, *Administrative Science Quarterly*, 38, p. 357-381.
- Willinger M. (1993). « L’hypothèse d’invariance des préférences : les enseignements de l’économie expérimentale », *Apprendre, se souvenir, décider ; une nouvelle rationalité de l’organisation*, B. Ancori, CNRS, Paris, p. 27-50.
- Zajac E.-J. et Bazerman M.-H. (1991). “Blind Spots in Industry and Competitor Analysis: Implications of Interfirm (Mis) perceptions for Strategic Decisions”, *Academy of Management Review*, vol. 16, n° 1, p. 37-56.
- Zaleznick A. et Kets de Vries M. (1975). *Power and the Corporate Mind*, Boston, Houghton Mifflin.