

***Processus de décision en groupe restreint : application du modèle du
groupthink à une fusion***

Bénédicte Vidaillet,

Maîtresse de conférence
IUP-MD, Université Lille 2, 6 Rue de l'Hôtel de ville – BP 59, 59021 Roubaix
03 20 73 08 05
bvidaillet@hp-sc.univ-lille2.fr

Grégory GAMOT,

Maître de conférence
IAE, Université Lille 1, 104 Avenue du Peuple Belge, 59043 Lille Cedex
03 20 12 24 65
gregory.gamot@iae.univ-lille1.fr

Mots-clés : prise de décision, groupe restreint, groupthink, fusion

Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique
13-14-15 juin 2001



Faculté des Sciences de l'administration
Université Laval
Québec



Résumé :

L'hypothèse sur laquelle s'appuie cette recherche est que, dans le cadre d'une fusion, la qualité du *processus de décision* de l'équipe chargée de définir la future organisation est susceptible d'avoir un impact sur la qualité des choix faits, et, ultimement, sur les performances de la nouvelle organisation. Nous avons analysé le processus ayant conduit un groupe restreint à effectuer les principaux choix concernant la future organisation, suite à une fusion. Les éléments de ce cas sont analysés à la lumière du cadre fourni par le groupthink, ce qui permet d'évaluer la pertinence de ce modèle dans l'analyse de décisions en entreprise, et d'adapter la théorie du groupthink à ce cadre particulier d'analyse.

Mots-clés :

prise de décision
groupe restreint
groupthink
fusion

Processus de décision en groupe restreint : application du modèle du groupthink à une fusion

1. Introduction

Le mouvement de concentration des entreprises mondiales s'est fortement accéléré ces dix dernières années. Entre 1990 et 1998, le montant total des volumes de fusions-acquisitions a été multiplié par cinq (de 500 à 2500 milliards de dollar). Or selon une étude réalisée en novembre 1998 par le cabinet de conseil AT Kearney, sur 115 opérations, 42% ont créé de la valeur pour les actionnaires tandis que 58% en ont détruit. Une autre étude, publiée par Mercer Management Consulting en septembre 1997, et portant sur 360 opérations d'acquisitions d'une valeur supérieure à 3 milliards de francs, réalisées entre 1986 et 1996, n'est guère plus optimiste. L'étude montre qu'à peine une fusion sur deux, réalisée dans les années 90, est un succès. La plupart du temps, les échecs liés à des fusions sont étudiés soit en termes stratégiques lorsqu'il s'agit de juger de *l'opportunité* de la fusion (Chatterjee, 1986 ; Montgomery et Wilson, 1986), soit en termes fonctionnels ou culturels, lorsqu'il s'agit d'analyser *la manière de mener* la fusion (Jemison et Sitkin, 1986). Il nous semble cependant que l'amélioration des résultats escomptés d'une fusion passe par une meilleure prise en compte du *processus de décision* concernant les choix organisationnels faits, dans la mesure où ces choix sont toujours extrêmement conséquents pour l'organisation. L'hypothèse faite ici est que la qualité des *processus de décision* des équipes chargées de définir la future organisation est susceptible d'avoir un impact sur la qualité des choix faits, et, finalement, sur les performances de la nouvelle organisation, sauf à admettre que de très bonnes décisions soient prises malgré de mauvais processus de décision.

Par ailleurs, lors d'une fusion, les décisions principales sont la plupart du temps prises en comité restreint (Chandler, 1991 ; Hickson et al, 1986). Cette caractéristique permet donc d'utiliser les travaux faits sur les processus de prise de décision en groupe restreint. Parmi ces travaux, la théorie du groupthink (Janis, 1972, 1983) a mis en lumière le rôle d'un ensemble de facteurs susceptibles de mener à une défaillance ou à des biais dans la prise de décision en groupe restreint, dans le cas de décisions conséquentes (Neck et Moorhead, 1992, p 4), contrairement à d'autres cadres théoriques qui se sont focalisés sur des phénomènes plus

limités tels que la prise de risque et la polarisation de groupe (Teger et Pruitt, 1967) ou la conformité (Asch, 1956 ; Kelman, 1958). Cependant, la théorie du groupthink a été très peu utilisée pour analyser les processus de décision en entreprise, et, à notre connaissance, jamais dans le cas plus spécifique d'une fusion. Dans la recherche présentée ici, nous avons analysé le processus ayant conduit un groupe restreint à effectuer les principaux choix concernant la future organisation. Les éléments de ce cas sont analysés à la lumière du cadre fourni par le groupthink. Nous nous référons cependant au groupthink plus pour sa valeur heuristique que comme modèle théorique dont il faudrait chercher à montrer que chaque variable se retrouve dans le cas. De plus, dans la mesure où le modèle du groupthink a été élaboré à partir de décisions de nature politique, puis testé et affiné essentiellement sur ce type de décision, nous avons adapté ce cadre à la nature de la décision étudiée.

Cette recherche a donc deux enjeux majeurs : 1) attirer l'attention sur l'importance des processus conduisant aux choix organisationnels dans le cadre d'une fusion, et sur l'impact potentiel de ces processus sur les résultats de la fusion ; 2) adapter le modèle du groupthink afin qu'il puisse être utilisé pour analyser des décisions d'entreprise.

2. Cadre théorique

2.1. Le modèle du groupthink

Le concept de groupthink renvoie au fait que certains groupes expérimentent collectivement un mode de pensée qui affecte directement leur capacité à prendre des décisions de qualité. Janis (1972) le définit comme « la manière de penser dans laquelle s'engagent des personnes, lorsqu'elles sont fortement impliquées dans un groupe cohésif (...) lorsque la recherche d'unanimité par les membres du groupe dépasse leur motivation à envisager avec réalisme des modes d'action alternatifs » (p.9). La thèse essentielle de Janis est la suivante : lorsqu'un groupe est modérément ou fortement **cohésif**, la présence d'un certain nombre de **conditions antécédentes** augmente la probabilité que le groupe recherche prématurément à se mettre d'accord (groupthink), et que se manifestent alors les **symptômes** correspondant au groupthink. Cela engendre alors un ensemble de **dysfonctionnements** dans le processus de décision, ce qui peut entraîner une détérioration de la qualité de la décision prise par le groupe

Les conditions antécédentes

D'après Janis (1983), les conditions antécédentes produisent ou favorisent l'occurrence du groupthink. La cohésion du groupe, modérée ou forte, a le statut particulier de condition antécédente *préalable*, nécessaire à l'occurrence du syndrome. La cohésion de groupe est souvent définie comme le résultat de forces agissant sur les membres du groupe pour qu'ils restent dans le groupe (Festinger, 1954). Janis (1983) considère que « plus l'amabilité¹ ou l'esprit de corps règnent dans le groupe, plus est grand le danger qu'une pensée critique indépendante soit remplacée par un groupthink ».

Cependant, la cohésion est une condition nécessaire mais non suffisante à l'occurrence du groupthink. Janis fait l'hypothèse que d'autres facteurs interviennent. Ceux-ci comportent en premier lieu des caractéristiques propres au groupe ou à l'organisation : (1) l'isolement du groupe ; (2) la préférence du leader pour une alternative particulière ; (3) l'absence de normes quant à l'utilisation de procédures méthodiques ; et (4) l'homogénéité socioprofessionnelle et idéologique des membres du groupe. Les autres facteurs, de type contextuel, concernent : (1) un stress important lié à des pressions extérieures et (2) une fragilisation de l'estime de soi liée à la perception du groupe d'avoir eu des difficultés récentes en matière de prise de décision ou d'être confronté à des dilemmes moraux.

Les symptômes

D'après Janis, les conditions antécédentes stimulent l'apparition de 8 conséquences, ou symptômes, qui permettent d'identifier l'occurrence du phénomène de groupthink. Ces symptômes concernent principalement la fermeture d'esprit du groupe, et les pressions à l'uniformité au sein du groupe. Ils recouvrent : (1) une pression sociale exercée sur les membres du groupe qui souhaiterait exprimer leurs divergences quant aux convictions du groupe ; (2) l'autocensure des membres pour exprimer des pensées qui divergeraient du consensus ; (3) une illusion d'invulnérabilité du groupe (il est impossible d'échouer) ; (4) une illusion collective d'unanimité ; (5) la constitution de barrières érigées par le groupe pour filtrer l'information provenant de l'extérieur ; (6) des efforts collectifs pour rationaliser ; (7) une vision stéréotypée et dévalorisante des leaders du groupe adverse ; et (8) la croyance ferme en la moralité du groupe.

¹ Il emploie le terme : « amiability » (1983, p 245)

Les dysfonctionnements dans la prise de décision

Lorsqu'un groupe manifeste la plupart de ces symptômes, il est également susceptible de voir apparaître des dysfonctionnements dans son processus de décision, conséquences du groupthink. Ces dysfonctionnements sont : (1) un examen incomplet des alternatives² ; (2) un examen incomplet des objectifs ; (3) la non prise en compte des risques associés à l'option préférée ; (4) la non réévaluation d'alternatives rejetées au départ ; (5) une recherche d'information limitée ; (6) un biais de sélection dans l'utilisation des informations disponibles ; (7) l'absence de définition de plans alternatifs en cas d'imprévu. Selon Janis, plus un groupe expérimente ces dysfonctionnements, plus il est susceptible de prendre une décision de mauvaise qualité.

De manière très synthétique, le groupthink fait perdre au groupe sa capacité à utiliser les ressources cognitives de ses membres et les conduit à rechercher un accord rapide et de complaisance.

2.2. Résultats des recherches empiriques

Depuis 30 ans qu'Irving Janis a présenté sa théorie du groupthink, celle-ci n'a cessé de faire l'objet d'une forte attention. Une recherche dans le Social Sciences Citation Index indique que plus d'une centaine de références à cette théorie sont faites chaque année, depuis la première publication à ce sujet (Esser, 1998).

Comparativement aux centaines de publications qui se réfèrent à la théorie du groupthink, le nombre d'études empiriques sur ce sujet paraît restreint. Deux types de recherches empiriques ont enrichi notre compréhension du phénomène de groupthink : des recherches en laboratoire et des études de cas. Les premières, peu nombreuses au demeurant - Esser (1998) en recense onze -, ont eu pour fonction essentielle d'évaluer la pertinence de la théorie en testant des hypothèses dérivées de celle-ci. Ces recherches se sont centrées surtout sur les conditions antécédentes du groupthink, en essayant principalement de lier les symptômes et conséquences du groupthink à la présence de ces conditions. L'inconvénient majeur de ces études réside dans le caractère partiel des relations étudiées (le modèle n'est jamais appréhendé dans son intégralité), dans la diversité des choix d'opérationnalisation des différentes variables, ainsi que dans l'extrême variété des tâches de décision proposées (Park,

² Le terme « alternative » est employé au sens de la théorie de la décision. Une alternative n'est alors pas un choix entre plusieurs options mais une option elle-même. Tout choix est alors entre plusieurs alternatives.

1990 ; Esser, 1998 ; Turner et Pratkanis, 1998), qui rendent difficile la comparaison des résultats obtenus.

Quant aux études de cas, elles ont essentiellement servi soit à développer et à faire évoluer la théorie, soit à mettre en évidence son champ d'application et ses limites. Liés à l'histoire politique américaine, les 7 cas initiaux étudiés par Janis (1972,1982), dont 5 font état du phénomène de groupthink et 2 témoignent de son évitement, ont été fréquemment réanalysés par d'autres chercheurs (Raven, 1974 ; Tetlock, 1979 ; McCauley, 1989 ; Tetlock et al., 1992). A cet ensemble de cas, s'est greffée progressivement l'étude d'autres décisions (Esser et Lindoerfer, 1989, t'Hart, 1990 ; Hensley et Griffin, 1986 ; Moorhead et al., 1991, Neck et Moorhead, 1992 ; Tetlock et al., 1992) ce qui permet d'aboutir à un catalogue de 15 cas bien documentés. 10 témoignent d'un phénomène de groupthink : la décision prise par Neville Chamberlain de concilier avec l'Allemagne nazie en 1938 et 1939 ; celle prise en 1941 par l'état major américain de ne mettre de moyens de défense à Pearl Harbor ; l'engagement dans la guerre de Corée ; la décision d'envahir Cuba par la Baie des Cochons ; la décision de répondre militairement lors de la crise des missiles avec Cuba ; l'enlèvement dans la guerre du Vietnam ; le scandale du Watergate ; la décision prise par la Kent State University de construire un gymnase sur un site controversé ; la décision de lancer la navette Challenger ; l'Irangate. Dans 5 autres cas, le groupthink a été évité. Il s'agit : de la décision de mettre en œuvre le Plan Marshall ; du sauvetage des otages en Iran ; du choix d'imposer un blocus naval à Cuba dans la crise des missiles ; de la décision prise par le jury de DeLorean ; de la décision de délivrer l'équipage du bateau Mayaguez. Parmi ces études de cas, la recherche la plus ambitieuse et la plus rigoureuse a été menée par Tetlock et al. (1992). Le recours à une procédure de tri développée à cet effet leur permet en effet de comparer 10 cas sur de nombreuses dimensions liées à la gestion de la dynamique de groupe, de tester les relations de causalité entre les différentes catégories de variables du modèle, de comparer les caractéristiques du groupthink à des modèles alternatifs de prise de décision de groupe biaisée et de conclure à l'importance des facteurs organisationnels comme conditions antécédentes du groupthink. Par contre, cette recherche ne confirme pas le rôle que joueraient la cohésion de groupe ou les facteurs situationnels. Plus globalement, ces recherches fondées sur des cas ont apporté une contribution majeure au développement de la théorie du groupthink (Esser, 1998), en questionnant la pertinence de certains antécédents du groupthink (McCauley, 1989 ; Tetlock et al., 1992) ou en proposant d'enrichir le modèle au niveau des symptômes (Hensley et Griffin, 1986).

Dans la plupart des études de cas, des défaillances décisionnelles peuvent se produire, alors que certaines conditions antécédentes et symptômes sont absents. Ce constat mène à deux positions : Certains chercheurs sont partisans d'une interprétation stricte du groupthink (Aldag et Fuller, 1993), et considèrent qu'une étude empirique ne peut être acceptée comme soutien à la théorie que si elle parvient à mettre en évidence la totalité des antécédents et des symptômes du groupthink. Au contraire, Esser et Lindoerfer (1989) suggèrent que la compréhension d'un phénomène de groupthink repose plus sur la mise à jour d'une structure générale liant des conditions antécédentes et des symptômes, même lorsque tous les antécédents et symptômes du modèle ne sont pas présents, plutôt que sur la découverte de la présence individuelle de chaque variable. D'un point de vue conceptuel, ils définissent le groupthink comme un syndrome, qui est d'autant plus susceptible d'être identifié qu'une majorité d'éléments du groupthink (antécédents et symptômes) sont présents. En ce qui nous concerne, nous retiendrons cette conception qui permet de tenir compte des spécificités de chaque cas étudié, dans la mesure où certains symptômes ne sont pas adaptés à toutes les situations (par exemple, certains cas n'impliquent pas qu'il y ait un groupe « ennemi », et le recours à des stéréotypes pour qualifier les groupes extérieurs ne peut être considéré comme un indicateur valide du groupthink). L'étude d'un cas d'entreprise peut permettre de mettre en évidence des symptômes et antécédents plus adaptés. La théorie du groupthink sera donc utilisée essentiellement pour sa *valeur heuristique* dans l'analyse du processus de décision d'un groupe restreint.

2.3. L'étude de décisions en entreprise

Ainsi que l'attestent les cas présentés ci-dessus, la plupart des études de cas menées autour du groupthink concernent des décisions de nature politique. Etant donnée l'importance de la prise de décision en entreprise et a fortiori de la place du groupe dans la prise de décision, on ne peut que s'étonner de la quasi-absence de recherches relatives au groupthink dans les entreprises.

A notre connaissance, ce cadre d'analyse a été appliqué essentiellement dans deux directions. Tout d'abord, c'est l'équipe autonome ou auto-gérée, considérée comme particulièrement vulnérable au groupthink, et appelée à se développer dans les configurations d'organisation actuelles (Manz et Sims, 1982 ; Neck et Manz, 1994 ; Manz et Neck, 1995 ; Moorhead, Neck

et West, 1998) qui a été étudiée à l'aide de cette théorie. L'hypothèse majeure de ces travaux repose sur l'idée que certains types d'équipes auraient des fonctionnements de groupe particuliers, qui pourraient plus ou moins favoriser les phénomènes de groupthink.

Une autre recherche d'envergure sur le groupthink en entreprise a été menée par un groupe de chercheurs (Peterson, Owens, Tetlock, Fan et Martorana, 1998). L'équipe de direction de 7 grandes entreprises américaines a été systématiquement étudiée à deux périodes clé de son histoire : l'une lorsque l'équipe connaissait des succès de gestion, et l'autre en période de difficultés. Cette recherche met bien en évidence la relation entre les processus de décision de groupe et les performances de l'entreprise. Il apparaît que le modèle du groupthink (/vigilance) semble être relativement corrélé aux échecs (/succès) des équipes étudiées, bien que la corrélation soit loin d'être parfaite et qu'une meilleure corrélation soit observée avec d'autres modèles de prise de décision de groupe.

Quel que soit l'intérêt de ces travaux, ils sont loin d'épuiser notre connaissance des phénomènes de groupthink en entreprise. Les premiers s'intéressent à des types d'équipe mais pas à des types de décisions conséquentes pour l'entreprise. Les seconds sont développés à partir de données secondaires, qui sont ensuite utilisées dans le cadre d'une méthodologie de classement. Il manque clairement d'études de cas permettant de constituer un socle empirique pour juger de la pertinence du modèle du groupthink dans l'analyse de décisions en entreprise, et pour adapter la théorie du groupthink à ce cadre particulier d'analyse. Enfin, toutes les recherches évoquées sont menées dans des entreprises américaines.

3. Méthodologie

Nous avons choisi de travailler sur une étude de cas, concernant la fusion de deux entreprises françaises, qui leur permet de devenir la quatrième entreprise mondiale sur leur secteur.

3.1. Nature de la décision étudiée

Dans le cadre de la fusion étudiée, des décisions ont été prises, à différents niveaux de l'organisation. Une première décision, prise par l'équipe dirigeante de l'entreprise A, concerne le choix de lancer une OPE sur son concurrent (l'entreprise B). Bien que, dans le secteur d'activité concerné, les rumeurs de rapprochement se fussent multipliées ces dernières années (en l'espace de quatre mois, le PDG de B avait déjà dû démentir tout rapprochement

avec deux concurrents étrangers différents), cette OPE surprit à la fois les analystes financiers et les dirigeants de B. Ceux-ci réagirent quinze jours plus tard, par le lancement d'une contre-OPE, promettant de créer deux fois plus de valeur que le projet concurrent. Cette contre-attaque fut cependant accueillie avec beaucoup de scepticisme par la communauté financière, et à l'issue d'une bataille où les deux PDG se sont fortement impliqués personnellement, le projet de l'entreprise A finit par l'emporter. Le PDG de B laissa alors la place à celui de A à la tête du nouveau groupe.

La deuxième étape se déroule durant l'examen du dossier par la Commission Européenne. Un groupe restreint, composé des dirigeants des deux entreprises (en tout, neuf personnes), a fait des choix liés à la future organisation. Ces choix concernaient : (1) la désignation des cadres dirigeants de la nouvelle structure ; (2) les lignes directrices de cette structure (choix du découpage en 3 DAS, constitution de l'organigramme de la future entreprise, avec la volonté de concevoir une structure fonctionnelle, simple, calquée en grande partie sur les principes de structure de l'une des deux organisations, et respectant un principe de « parité ») ; (3) la fixation du nombre de postes à supprimer ; (4) l'élaboration de principes censés encadrer l'application de ces choix organisationnels (tels que : les équipes chargées de définir les postes en doublons devront être composées à parité de personnes des deux entreprises).

Enfin, à un troisième niveau, suite à l'avis favorable rendu par la Commission moyennant quelques cessions, les choix organisationnels ont été mis en œuvre de manière décentralisée ce qui a entraîné également une série de décisions (définition des doublons, organisation des services, désignation des responsables N-2, etc.).

Nous nous sommes intéressés aux choix faits par le second groupe et relatifs à la future organisation. En effet, ces choix, pour la plupart difficilement réversibles, étaient très conséquents pour l'organisation. De plus, dans la mesure où le processus suivi était de nature top-down, ils devaient être mis en œuvre à tous les niveaux de l'organisation. Par conséquent, la question de la qualité de ces décisions se posait. Elle se posait d'autant plus que certains principes tels que celui du respect d'une parité entre les postes à responsabilité, ou de l'alignement d'une structure sur l'autre, semblaient difficiles à mettre en œuvre.

3.2. Recueil des données

Plusieurs types de données ont servi à la rédaction du cas. Des entretiens ont été menés auprès de 20 dirigeants. Ceux-ci avaient participé soit aux décisions étudiées (les données concernaient alors essentiellement le processus de décision et la justification des choix faits), soit à leur mise en œuvre (les données aidaient à évaluer la pertinence de ces choix), soit aux deux. Chaque entretien avait une durée de 2 à 4 heures et a donné lieu à un compte rendu écrit. Les thèmes abordés pendant l'entretien étaient relatifs au contenu des choix organisationnels et au processus de décision suivi par le groupe pour parvenir à ces choix. De nombreuses sources internes à l'entreprise ont été utilisées : compte-rendus de réunions (lorsqu'ils existaient), rapports aux actionnaires, aux salariés, études sur la concurrence, notes personnelles des dirigeants. Ces sources ont permis d'approfondir l'analyse du processus (existence et qualité des procédures de décision, quantité et qualité des informations disponibles auprès du groupe au cours du processus de décision, mode d'utilisation de celles-ci, recherche d'informations externes, degré de consensus, arguments utilisés pour justifier des choix faits). Une analyse de la presse sur toute la période pré et post fusion (Le Monde et Les Echos) et la lecture d'ouvrages sur le secteur et sur l'histoire de ces deux entreprises³ ont permis de mieux comprendre le contexte de décision et de recueillir des données relatives à la personnalité de certains dirigeants (le PDG du nouvel ensemble en particulier). Pour compléter l'ensemble de ces données, 5 représentants des salariés ont été également interrogés.

Les données ont été recueillies et analysées 6 mois après la fin du processus ayant abouti aux principaux choix organisationnels.

4. Analyse du cas

4.1. Les dysfonctionnements dans la prise de décision

Contrairement à la plupart des cas relatifs au groupthink, nous commencerons par mettre en évidence les dysfonctionnements observés dans le processus de décision du groupe. C'est, en effet, le constat de ces dysfonctionnements qui nous a conduits par la suite à en analyser les causes.

un examen incomplet des objectifs

³ Ces ouvrages (au nombre de 3) ne sont pas cités dans la bibliographie afin de maintenir la confidentialité relative aux entreprises étudiées.

Le groupe semble s'être focalisé sur les objectifs suivants : proposer le plus rapidement possible une structure et des principes de fonctionnement, pour limiter au maximum la période d'incertitude ; créer une structure simple afin que les « *salariés s'y retrouvent* » et puissent rapidement commencer à travailler ensemble ; réduire les coûts de fonctionnement de la structure.

Les objectifs considérés apparaissent peu nombreux et particulièrement restrictifs au regard des enjeux liés à la constitution d'une nouvelle structure. La volonté, presque obsessionnelle, de faire vite, a beaucoup contribué à faire perdre de vue l'ensemble des enjeux qui pouvaient y être associés. Ainsi que le souligne un dirigeant : « *L'important c'était d'aller vite et de mettre les gens ensemble. Le reste, que je me demande si les gens sont mieux mis comme ci ou comme ça, ce n'est pas important.* » ou « *Le plus gros risque de la fusion, c'est de ne pas avoir d'organisation. C'est de passer son temps à discuter sur comment doit être l'organisation* ». Les objectifs liés à la simplicité et à l'allègement de la structure ont très vite restreint les alternatives envisagées. Etant donné le caractère hautement technologique de l'activité et le haut niveau de savoir-faire et de compétences détenu par les deux entreprises, et en particulier par B, le fait que la nouvelle structure n'ait pas été conçue dans le but explicite de capitaliser l'expérience et de développer le niveau de compétences étonne. Ainsi, l'organisation par métiers de la nouvelle structure ne prendra pas en compte la nécessité de transversalité, dont le caractère essentiel dans l'activité considérée avait conduit une des deux entreprises à évoluer vers une structure matricielle.

un examen incomplet des alternatives et la non réévaluation d'alternatives rejetées au départ

Pendant la phase de conception de la nouvelle organisation, l'une des deux entreprises devient très rapidement, plus ou moins explicitement, l'organisation de référence. Cette entreprise (A) a une structure plus simple, par métiers et départements de spécialistes, un ratio cadre/non-cadre plus élevé, une structure administrative allégée, par rapport à l'autre entreprise, B. Celle-ci, beaucoup plus grande (le ratio est de 1 à 3 environ), a une structure matricielle, qui favorise le travail par gestion de projets inhérent à l'activité même de l'entreprise. Dotée d'une forte culture technologique, elle a plus de techniciens que A, bien qu'une comparaison plus fine des systèmes de classification entre les deux entreprises révèle que la plupart seraient classés comme cadres dans l'entreprise A, ce qui remet fortement en question la pertinence des ratios utilisés. A recourt plus à la sous-traitance industrielle et ses effectifs propres sont ajustés à la croissance de son chiffre d'affaires. B utilise moins la sous-traitance,

préférant conserver en interne un pool de compétences élevé. Le consensus du groupe sur le fait que A soit l'organisation de référence le conduit très rapidement à rejeter certaines alternatives quant à la structure de la nouvelle organisation et à ne pas examiner complètement la solution préférée. En particulier, les aspects liés à la perte de compétences et à la sous-traitance ne sont pas abordés. De même, en ce qui concerne la transversalité potentielle au sein de la future organisation : dans A, la transversalité existe grâce aux nombreuses relations informelles entre les branches métiers, du fait de la taille relativement faible de A ; dans B, c'est la structure matricielle qui la favorise. Dans la future structure, organisée par métiers, d'une taille quatre fois plus importante que A, on peut légitimement se poser la question de la manière dont se feront les échanges informels, et plus généralement, de la transversalité indispensable à la réussite de son activité.

Autre aspect ayant contribué à figer très rapidement les options envisagées, la philosophie de base légitimant la future organisation se structure autour d'une recherche de parité. Cependant, celle-ci ne renvoie pas forcément à une équité (relativement au poids respectif des deux entreprises et aux compétences disponibles). La volonté de faire passer un message simple et fort aux salariés (la parité) a occulté une prise en compte plus complexe de la situation et des besoins de la nouvelle organisation. Ainsi, un dirigeant interrogé sur la réflexion ayant conduit à constituer six divisions géographiques explique qu' « *il était assez naturel d'avoir 5 ou 6 directions géographiques. On a penché pour 6 pour respecter une parité (3 pour A, 3 pour B).* »

la non prise en compte des risques associés à l'option préférée

D'après leurs propos, les dirigeants interrogés n'ont pas envisagé les risques éventuels liés à leurs choix organisationnels. Persuadés qu'il fallait faire vite et que les salariés seraient complètement mobilisables lorsqu'ils n'auraient plus d'incertitudes quant à leur affectation, ils tenaient comme allant de soi l'appropriation de la nouvelle organisation par les salariés. Certains éléments que nous avons relevés lors de notre travail auprès des directions permettent cependant d'attirer l'attention sur de potentiels freins à cette appropriation, surtout pour ce qui concerne les anciens salariés de l'entreprise B. Ces freins constituent autant de risques associés à l'option choisie et non pris en considération par le groupe.

Les choix de méthodes, de systèmes et de structures sont majoritairement à l'avantage de l'entreprise A. Les justifications avancées sont souvent que « *c'était plus simple* », ou « *cela*

existait déjà » ou « *c'était meilleur* », ou qu'il y avait « *beaucoup moins de personnes pour faire à peu près la même chose* » ce qui laisse supposer une plus grande efficacité. Globalement, les choix faits et les discours justifiant ces choix sont peu valorisants pour l'ancien système B et ses spécificités – dont la structure matricielle –, ce qui implicitement instaure un rapport de pouvoir en faveur des salariés de A.

Les difficultés éventuelles des salariés à s'adapter à de nouveaux systèmes, à de nouvelles méthodes et à de nouvelles structures ne sont pas prises en compte. Facteur aggravant, la fusion a été précédée dans l'entreprise B par un encouragement aux départs volontaires, qui ont eu parfois un impact très fort en termes d'effectifs sur certaines directions (il arrive que ces départs cumulés aux suppressions de postes liées à la fusion aboutissent à une diminution de 50% des effectifs dans certains services). L'impact sur les pertes éventuelles de compétences, ainsi que les difficultés générées pour ceux qui restent pour faire la transition entre les différentes phases de changement ne semblent pas avoir été pris en compte par le groupe lorsqu'il a procédé aux choix de structure.

Enfin, les salariés de l'entreprise B ont connu plusieurs changements organisationnels relativement récents, dont le passage à une organisation matricielle. Ce changement avait été justifié par la volonté de décloisonner les métiers, de fluidifier les processus, d'encourager la prise de décision. La nouvelle organisation, simple, hiérarchique et structurée par métiers peut être vécue comme un retour en arrière, ce qui pose alors la question de sa légitimité auprès des salariés de B.

une recherche d'information limitée

La plupart des décideurs impliqués dans les choix ont une connaissance très limitée des choix organisationnels faits par leurs concurrents et le travail de benchmarking ne paraît pas avoir été un réflexe pour les personnes interrogées⁴. Lorsque celui-ci a été fait, il est rarement formalisé (seul un document a pu nous être remis) et les enseignements tirés semblent très généraux. En ce qui concerne strictement l'analyse des fusions, les fusions au sein du secteur n'ont pas été étudiées et la seule fusion de référence citée par la majorité des dirigeants est celle d'entreprises opérant dans un autre secteur. Il semble cependant qu'elle ait été analysée

⁴ Le compte rendu d'une réunion animée par le directeur général de l'entreprise B et ayant eu lieu quelques mois avant la fusion fait part du constat selon lequel : « Nous n'avons pas l'habitude de surveiller précisément les pratiques de nos concurrents. Le benchmarking doit devenir un réflexe chez les dirigeants et chez les cadres. »

très superficiellement et que les enseignements tirés soient pauvres, l'enseignement essentiel étant : « *Qu'il faut aller vite et favoriser la parité* ».

Cette recherche d'informations extrêmement limitée est d'autant plus étonnante que les dirigeants des deux entreprises ont choisi de ne pas faire appel à un consultant extérieur pour se faire aider lors de cette fusion. Or, les personnes qui ont piloté la fusion n'avaient pas d'expérience significative de fusions comparables. Nous ajouterons à ces éléments structurels le fait que les échéances aient été très courtes (le travail sur les choix organisationnels a été mené en moins de trois mois), et que les dirigeants du groupe de travail aient eu en plus toute l'activité quotidienne à gérer, ce qui de fait limitait la possibilité de collecter l'ensemble des informations pertinentes.

un biais de sélection dans l'utilisation des informations disponibles

Non seulement le groupe n'a pas cherché à recueillir beaucoup d'informations en plus de l'information disponible, mais il a également mal utilisé celle-ci à certains moments. Ainsi, certaines hypothèses, qui ont pourtant pesé lourdement dans les choix faits, se sont avérées fausses par la suite. Le ratio cadres/non-cadres de A, par exemple, n'est pas plus élevé que celui de B, une fois que l'on remet à plat les deux systèmes de classification. De même, une comparaison poussée entre les structures de coûts de A et de B nous a permis de remettre en cause l'hypothèse selon laquelle les coûts de production seraient plus élevés chez B que chez A. Certains coûts indirects très importants comme l'environnement informatique étaient intégrés dans les coûts de production de B mais pas dans ceux de A.

4.2. Les conditions antécédentes

la cohésion de groupe

Parmi les conditions antécédentes du groupthink, la cohésion de groupe a un statut particulier puisque Janis la considère comme nécessaire (mais non suffisante) à l'occurrence du syndrome. Cependant, les différentes recherches ne s'accordent pas sur ce que signifie, d'un point de vue opérationnel, cette cohésion. Janis (1983) la définit par les termes « d'attraction mutuelle », « d'amabilité » ou « d'esprit de corps ». Pour Raven (1974), qui analyse le scandale du Watergate et confirme la présence de la plupart des conditions et symptômes du groupthink, l'analyse sociométrique du groupe de Nixon ne met en évidence ni esprit de corps ni attraction mutuelle, ce qui tendrait à remettre en cause la conception de Janis selon laquelle

ce groupe était cohésif. La cohésion du groupe est plutôt à trouver, selon Raven, dans le désir de ses membres d'en faire partie et dans leur engagement respectif vis-à-vis de Nixon. C'est cette conception de la cohésion, plus proche de celle proposée par Festinger (1954), que nous retiendrons.

Le départ du PDG de B simplifia grandement la constitution de l'équipe dirigeante du nouvel ensemble. En conflit ouvert avec plusieurs membres de son état-major, il était plutôt dépeint comme antipathique, cassant, égocentrique, caustique, peu à l'aise dans les rapports humains, intransigeant mais aussi brillant, visionnaire, et le bilan de son action à la tête de l'entreprise (durant presque sept années) est jugé globalement positif par les analystes externes. En interne, son bilan financier est reconnu mais ses méthodes ont choqué le personnel à tous les niveaux. A l'inverse, le PDG de A tire sa légitimité de sa grande expérience de l'activité principale de l'entreprise, qu'il a contribué à développer, avant de prendre la présidence de l'entreprise. Cette légitimité n'est d'ailleurs pas sans effet sur une partie de l'état-major de B, beaucoup plus sensible à son expertise métier qu'à celle plus financière de leur ancien PDG, qui considérera fort positivement l'issue de la bataille. Plutôt timide, courtois, autoritaire mais collégial, le PDG de A est fortement apprécié au sein de son entreprise et par la presse française (un hebdomadaire lui ayant décerné récemment un prix pour son action à la tête de A). A part le PDG, seul un autre membre de l'état-major de B préféra quitter le nouvel ensemble.

Le fait de faire partie du groupe qui conçoit la future organisation permet d'être clairement identifié comme futur dirigeant de celle-ci. C'est en ce sens que l'on peut considérer qu'existe une forte cohésion du groupe : tous ses membres ont intérêt à s'identifier au groupe, et toute prise de distance par rapport au groupe signifierait un renoncement de fait à une fonction de direction dans la nouvelle structure, fonction qui ne peut correspondre qu'à une promotion. Il ne faut pas oublier non plus que la définition de l'équipe de direction ne s'est pas faite sans heurt, l'ancien PDG de B préférant partir, ce qui témoigne implicitement que la dissension n'est pas permise. Quant à l'engagement vis-à-vis du leader (le PDG de la nouvelle organisation, PDG de A), on peut considérer qu'il existe de facto, dans la mesure où le fait d'avoir été choisi comme membre du groupe est loin d'être indépendant des préférences et manifestations d'adhésion au projet chez les dirigeants des deux entreprises.

caractéristiques propres au groupe ou à l'organisation

- (1) l'isolement du groupe : Deux facteurs ont contribué à ce que le groupe soit isolé dans son processus de prise de décision. D'une part, le choix initial de gérer en interne la fusion, sans faire appel à des consultants, dans un contexte privilégiant la célérité quant aux choix à faire – ce qui conduit à fortement limiter la collecte d'informations –, renforce la tendance initiale du groupe à rester « entre initiés ». D'autre part, le fait que les décisions organisationnelles soient prises alors que Bruxelles n'a pas encore donné son accord à la fusion oblige les membres du groupe à conserver une grande discrétion. Cette discrétion est également de rigueur vis-à-vis des salariés afin qu'ils ne puissent pas déduire des choix faits les postes supprimés et les personnes concernées.

- (2) la préférence du leader pour une alternative particulière : Le PDG de la nouvelle organisation était également PDG de l'entreprise A. Dès l'origine du travail de groupe, il fixe les objectifs (cf. précédemment), et mentionne sa préférence pour que les méthodes et structures soient essentiellement reprises de A. Il énonce également le principe de parité et annonce très tôt que des postes seront supprimés. Cependant, sa prise de position est même antérieure à la constitution du groupe, dans la mesure où, lors de l'annonce d'OPE sur son concurrent, la communication à destination des analystes financiers et des actionnaires intègre déjà des éléments liés à la structure de la nouvelle organisation envisagée.

- (3) l'absence de normes quant à l'utilisation de procédures méthodiques : Le groupe ne possède pas de normes relatives à l'utilisation de procédures encadrant sa réflexion et ses choix sur la nouvelle organisation. Cette absence de normes est tout d'abord liée au fait que le groupe, récemment constitué, n'ait pas encore travaillé en commun. Elle tient aussi aux cultures respectives des deux entreprises, qui valorisent peu la formalisation. Elle est également à mettre en rapport avec la volonté de faire vite, qui est parfois confondue avec une certaine précipitation. Elle semble enfin tenir au fait que les membres du groupe n'en voient pas l'utilité : *« Le problème qui se posait à nous n'était pas d'essayer d'avoir une méthode. On s'est dit : il y a deux organisations avec des métiers. Les gens discutent, ils ont fait des rencontres informelles... On n'a pas fait comme avec un cabinet qui nous aurait obligé à structurer notre pensée, en 3 points. On a agi comme des praticiens, avec beaucoup de ressenti. » (un dirigeant)*
Cette absence de normes s'accompagne d'une quasi-absence de formalisation des réflexions : aucun document écrit ne nous a été remis et les dirigeants interrogés assurent

ne pas avoir travaillé par écrit (pas de compte-rendus de réunions, très peu de notes personnelles, pas de rapports de benchmarking).

- (4) l'homogénéité socioprofessionnelle et idéologique des membres du groupe : tous les membres du groupe ont fait leur carrière dans le même secteur d'activité. Seul le PDG de B avait une expérience dans d'autres secteurs. Le PDG de A, ingénieur X-Mines, a d'abord travaillé quelques années dans l'administration et divers cabinets ministériels, avant de rejoindre l'entreprise A. Tous les membres du groupe sont diplômés d'une grande école française (X, ENA, Centrale,...).

facteurs contextuels

Outre les facteurs de type structurel, le contexte spécifique dans lequel le groupe prend ses décisions joue un rôle essentiel dans la production du groupthink. Dans les cas étudiés par Janis, le contexte a un caractère particulièrement menaçant et est potentiellement fragilisant pour le groupe. Le groupe est confronté à une menace extérieure (en général, liée à un groupe ennemi) et celle-ci lui fait anticiper une perte potentielle d'estime de soi ou d'estime sociale s'il venait à ne pas répondre avec succès à cette menace. Le groupe est d'autant plus susceptible d'anticiper un échec que les choix à faire sont perçus comme difficiles ou moralement ambigus, et/ou que le groupe a récemment été confronté à des difficultés en matière de prise de décision.

Dans la décision qui nous intéresse, on ne peut parler d'un contexte menaçant, ni d'ennemi. Il importe cependant de mettre en évidence des éléments du contexte ayant contribué au groupthink. Les deux éléments qui nous sont apparus essentiels sont décrits ci-dessous. Ils correspondent à une transposition des facteurs initiaux du groupthink au cas étudié.

- (1) un stress important lié à des pressions extérieures, en particulier celle des actionnaires

Les choix liés à la nouvelle organisation ont été faits dans un contexte de pressions importantes. Celles-ci proviennent tout d'abord des actionnaires. L'annonce de l'OPE de A sur B avait été bien accueillie par les analystes financiers, mais le conseil d'administration de B l'a rejetée. L'annonce de la contre-OPE a rendu la visibilité boursière des deux titres assez faible, qui ont d'ailleurs tous deux immédiatement chuté. Un des grands actionnaires de A (qui détenait 9% du capital) présent aussi dans le capital de B, a dû prendre position, pour essayer de limiter les spéculations, en faveur du projet de

A. Les actionnaires étrangers majoritaires dans le capital des deux entreprises (77% du capital de A et 57% de B) ont par ailleurs activement milité en faveur d'un règlement à l'amiable du conflit.

L'Etat a également pesé sur les transactions, sans être pour autant actionnaire des deux entreprises. Les autorités de marché (CMF, COB, SEC,...) ont donné leur feu vert aux opérations avec quelques mises en garde et avertissements alors que de nombreux problèmes réglementaires se posaient. Voyant initialement d'un bon œil le rapprochement de deux entreprises françaises lors de l'OPE, le gouvernement a été amené à plaider un règlement rapide de la bataille boursière lors de l'annonce de la contre-OPE et à agir en conséquence, pour éviter les dérives observées lors d'une précédente bataille ayant eu lieu aussi sur le marché français.

La presse quotidienne et économique a contribué par ailleurs à forger la représentation des manoeuvres comme un combat de chefs entre les PDG de A et de B. Alors que l'OPE n'avait pas soulevé d'objections, les syndicats de B ont fortement réagi à la contre-OPE, en critiquant la volte-face de leur PDG qui dénigrait auparavant le bien-fondé d'une opération de rapprochement. La plupart des syndicats y ont vu « *une guerre des chefs, un affrontement pour le leadership stupide et dérisoire* ». Les deux projets incluant des réductions importantes de poste, les représentants des salariés se sont aussi activés pour influencer sur les politiques afin de remanier les projets.

Par ailleurs, l'aval de la Commission de Bruxelles n'était pas acquis à l'avance. Le PDG de A en avait fait l'expérience un an auparavant lors de l'une de ses précédentes acquisitions de taille beaucoup plus modeste. La Commission souhaitait en effet peser sur l'évolution du secteur, en intervenant notamment sur les opérations européennes de fusions d'entreprises américaines.

La bataille boursière a mobilisé les énergies des deux états-majors durant neuf semaines, ce qui incita les actionnaires à demander des actions rapides pour atteindre les objectifs fixés de création de valeur.

- (2) une fragilisation des équipes dirigeantes : Pour des raisons différentes, la confiance des équipes des deux entreprises dans leur capacité de gestion avait été malmenée. L'entreprise A devait faire face à des campagnes publiques virulentes sans précédent de dénonciation de certaines de ses activités à l'étranger (tant par des ONG que par des

autorités judiciaires étrangère) qui n'avait cependant que peu d'écho en France. L'entreprise B venait de vivre une année marquée par une longue grève des salariés de sa division principale à la suite d'un plan de réduction des coûts. B s'était fait ravir la première place en France par A, suite à l'acquisition par A d'une entreprise étrangère du secteur (pour laquelle B était aussi candidate). Les analystes n'avaient d'ailleurs pas bien accueilli cette opération, jugée trop onéreuse, et le cours de l'action de A avait plongé de 12%. Enfin, les deux entreprises devaient faire face à une situation déprimée de l'industrie, liées essentiellement à celle du prix de la matière principale qu'elles produisent. Ces événements sont susceptibles d'avoir fragilisé l'estime de soi des dirigeants et d'avoir entaché la confiance des actionnaires en leur capacité à gouverner leur entreprise. Dans ce contexte, il apparaît d'autant plus essentiel au groupe de prendre de « bonnes » décisions relatives à la nouvelle organisation.

4.3. Les symptômes

Ces symptômes ont en commun de contribuer à former et à maintenir au sein du groupe un consensus, quant au fait que le groupe et les décisions qu'il prend sont justes, raisonnables, et aptes à réussir.

- (1) une pression sociale exercée sur les membres du groupe qui souhaiteraient exprimer leurs divergences quant aux convictions du groupe et l'autocensure des membres pour exprimer des pensées qui divergeraient du consensus :

Les convictions du PDG de la nouvelle organisation clairement exprimées au début du processus, les conditions ayant abouti à la constitution de l'équipe et le lien clair entre le fait d'appartenir au groupe et celui d'être un dirigeant de la future organisation (cf. 4.2. la cohésion de groupe) sont trois facteurs qui ont contribué à ce que les membres n'expriment pas d'éventuelles divergences.

- (2) une illusion d'invulnérabilité du groupe (« il est impossible d'échouer ») : La non prise en compte des risques est à lier au fait que le groupe ait développé très rapidement la croyance que la fusion ne pouvait donner que les résultats positifs escomptés. Cette croyance a été renforcée par la double OPE : au fil de la bataille, et afin de convaincre leurs actionnaires respectifs, les deux états majors (de A et B) avaient mis en avant l'argument selon lequel il était possible de réaliser des bénéfices très importants en fusionnant les deux entités (de l'ordre de plusieurs milliards de francs). Les membres

issus de B n'ont pas eu de difficulté à reprendre l'argumentaire déployé par A lors de l'OPE, une fois leur PDG parti. Le groupe n'avait pas en tête d'exemples d'échec de fusion de même taille ou de taille supérieure dans le secteur, ni d'ailleurs d'ordre d'idée de l'état d'avancement des fusions opérées au niveau international par leurs concurrents (atteinte de synergies, avancement dans l'atteinte d'économies d'échelle,...). Les discours tenus à la presse par plusieurs des membres continuent de présenter comme évidents les bénéfices à en attendre.

- (3) une illusion collective d'unanimité : Il est difficile, au regard des données, de parler *d'illusion* d'unanimité. En effet, il semblerait plus juste de parler *d'unanimité*, dans la mesure où les dirigeants interrogés semblent réellement avoir manifesté leur accord sur les options choisies. Aucun ne profitera des entretiens pour exprimer d'éventuels points de divergence. Un seul évoquera la possibilité d'un autre scénario.

« Certains concurrents sont organisés en fonction du processus et non par zones géographiques. On aurait pu se poser la question. »

De toute manière, le PDG avait laissé la porte ouverte au départ à ceux qui n'étaient pas d'accord avec ses options initiales. En conséquence, celles-ci ont été de fait validées par ceux qui sont restés.

- (4) la constitution de barrières érigées par le groupe pour filtrer ou se protéger de l'information provenant de l'extérieur : La principale barrière mise en place par le groupe pour ne pas être exposé à l'information externe réside dans la volonté de ne pas faire appel à des consultants pour se faire aider dans le processus de choix. De même, le fait de ne pas réaliser d'études de benchmarking a contribué à ne pas alimenter le groupe en réflexions plus approfondies sur les fusions ou sur des alternatives organisationnelles.

- (5) des efforts collectifs pour rationaliser : Ce symptôme correspond au fait que les membres du groupe cherchent à se convaincre de la pertinence et de la rationalité des choix faits. C'est ainsi qu'ils en viennent à faire appel à des hypothèses fausses (hypothèses relatives aux différences de coûts supposés, au ratio cadres/non cadres ou au taux de recouvrement d'activités entre les deux entreprises) ou critiquables (hypothèse selon laquelle les méthodes ou systèmes utilisés dans A étaient plus efficaces ; hypothèse selon laquelle les relations transversales entre les métiers ne poseront pas de problèmes) pour justifier des choix faits.

Les deux derniers symptômes du groupthink (une vision stéréotypée et dévalorisante des leaders du groupe adverse et la croyance ferme en la moralité du groupe) ne peuvent être utilisés étant donné la nature de la décision étudiée. Ainsi, l'absence de groupe ennemi rend impropre l'utilisation du premier symptôme. Cependant, la croyance ferme en la moralité du groupe, qui correspond, chez Janis, au fait que le groupe soit réellement convaincu d'agir pour le bien, peut se comprendre, plus largement, comme une affirmation de la légitimité du groupe à prendre telle ou telle décision. Dans le cas que nous étudions, les dirigeants interrogés justifient leur légitimité quant aux choix organisationnels faits, en se référant à leur connaissance du métier et à leur longue expérience dans le domaine. « *Ce qu'il fallait faire, nous le savions, parce que nous sommes des spécialistes, que nous connaissons le métier, que nous connaissons bien nos objectifs.* » (un dirigeant). C'est justement parce qu'ils n'attribuaient pas aux consultants la possession de telles connaissances qu'ils leur refusaient le droit d'intervenir dans le processus de décision.

5. Discussion

Les éléments évoqués dans ce cas mettent en évidence l'impact que peut avoir la qualité du processus de décision d'un groupe chargé de faire des choix essentiels pour l'organisation. Certes, l'étude présentée souffre de certaines limites. La principale est méthodologique. En effet, le choix de recourir à une étude de cas limite le type de données susceptibles d'être recueillies. L'idéal serait de pouvoir être observateur-participant, au sein même du groupe, afin de recueillir des données d'observation pour décrire en temps réel le processus suivi. Dans la mesure où le processus est reconstitué a posteriori, il est très difficile d'obtenir l'ensemble des informations nécessaires pour mettre en évidence certains facteurs. Par exemple, dans les symptômes du groupthink, il nous a semblé peu évident de reconstituer a posteriori l'illusion d'invulnérabilité et l'illusion d'unanimité. Ce problème pose, plus largement, la question de l'opérationnalisation des variables présentes dans le modèle du groupthink, dans la mesure où les travaux faits par études de cas sont flous à ce sujet ou peu homogènes entre eux. Une autre limite non négligeable de cette recherche tient à la nature de ce qui est étudié : une décision dont les conséquences organisationnelles ne seront pas observables avant plusieurs années et avec laquelle de nombreux facteurs autres que les choix d'organisation seront susceptibles d'avoir un impact sur les résultats de l'entreprise. En ce qui concerne le cas étudié, en effet, l'action de la nouvelle entreprise est fortement valorisée sur le marché boursier. Les investisseurs ont valorisé les effets de synergie annoncés par les deux

entreprises, ainsi que la complémentarité de leurs activités et de leurs implantations internationales. De plus, les résultats pour 1999 et les prévisions pour 2000 sont au plus haut, ainsi que pour toutes les entreprises du secteur, suite à la hausse très importante des prix du produit vendu par ces entreprises. Contrairement à ce qui se produit dans les expériences en laboratoire, il n'existe pas d'organisation de contrôle ou d'organisation témoin, sur lesquelles auraient été mis en œuvre d'autres choix organisationnels, afin de comparer sur le long terme les résultats obtenus et d'isoler les effets liés aux seuls choix de structure. Cette remarque conduit à une limite forte non du modèle du groupthink, mais de l'utilisation qui en a été faite dans la plupart des analyses de cas. Le processus a toujours été recomposé a posteriori, à partir d'un résultat en général réellement catastrophique, et souvent frappant dans l'imaginaire collectif (crise de Cuba, guerre du Vietnam, explosion de la navette Challenger, etc...). Il semblerait *plus pertinent d'utiliser le modèle du groupthink à des fins plus prescriptives, en amont de choix qui seront faits en groupe restreint, afin d'améliorer la qualité intrinsèque de ces choix.*

Malgré les limites évoquées, nous pouvons cependant tirer de cette recherche des pistes de réflexion. D'un point de vue théorique, il paraît relativement fructueux d'essayer d'utiliser le modèle du groupthink pour analyser des décisions de groupe en entreprise. Il semble cependant difficile de faire appel à ce modèle sans le modifier, dans la mesure où il a été conçu à partir de l'analyse de décisions politiques. Nous proposons en particulier d'adapter les facteurs liés au contexte spécifique des décisions étudiées. Dans le cas d'une fusion, et des choix organisationnels qui lui sont reliés, plusieurs éléments de contexte nous semblent avoir un impact essentiel sur le processus de décision du groupe chargé de faire ces choix. (1) Tout d'abord, le contexte, bien qu'il ne soit pas menaçant au sens où l'entend Janis, est cependant susceptible d'être fortement contraignant : la pression des actionnaires, en particulier, met le groupe dans une position où il doit décider dans la célérité et montrer rapidement une absolue certitude quant aux choix faits (le choix est « juste », on ne peut le remettre en cause, il est présenté comme le meilleur des choix puisqu'il s'agit de convaincre les actionnaires). Dans le cas étudié, on peut se demander si l'on aurait observé les mêmes dysfonctionnements si le groupe avait pu décider sans ressentir l'urgence. La pression de communiquer rapidement sur les choix faits oblige également d'une certaine manière à faire des choix faciles à communiquer, quitte à ne pas prendre en compte certains aspects plus subtils ou plus complexes à justifier (d'où, dans le cas étudié, le choix d'une structure simple, par métiers, avec tant de personnes en moins, tel ratio cadres/non cadres, respectant un principe de parité,

alors que des aspects de long terme tels que le maintien de ressources en compétences, le développement des savoirs-faire, ou de la transversalité ne sont pas pris en compte). Un autre aspect lié au rôle essentiel des actionnaires dans le processus concerne le fort engagement du leader, attendu par les milieux financiers. Il doit convaincre, en particulier dans le cadre d'une prise de participation hostile. Il doit montrer le bien-fondé de son projet, la légitimité de son action. Ce faisant, il prend clairement et publiquement position, ce qui est susceptible de fortement intervenir sur le processus de choix du groupe qui sera chargé, dans la foulée, d'élaborer les choix relatifs à la nouvelle organisation. (2) Le second élément du contexte important à prendre en compte, car susceptible d'avoir un impact sur l'apparition du syndrome du groupthink, est lié à la situation dans laquelle intervient la fusion. Si celle-ci intervient à un moment où l'une ou l'autre, ou les deux entreprises sont fragilisées (CA ou rentabilité décroissante, baisse du cours de l'action, difficultés stratégiques, etc...), la fusion est d'autant plus susceptible d'apparaître comme « la » solution, celle qui va redorer le blason de l'équipe dirigeante. Ce contexte peut favoriser la tendance du groupe à chercher rapidement un consensus autour de choix organisationnels censés améliorer les performances dans des délais courts, quitte à ne pas prendre en compte des options alternatives ou l'ensemble des conséquences des choix faits. Les deux facteurs énoncés (pression des actionnaires, fragilisation d'un acteur) nous paraissent d'autant plus importants à intégrer qu'ils caractérisent de nombreuses fusions.

Dans une perspective plus large, il semble opportun de se demander, au delà d'un essai d'adaptation du modèle, si le groupthink est le meilleur cadre théorique pour analyser des biais dans les décisions de groupe en entreprise. Ainsi que le soutiennent Fuller et Aldag (1998) dans un article qui dénie toute pertinence au modèle du groupthink, son utilisation ne peut-elle conduire à sous-estimer des facteurs importants pour le fonctionnement du groupe (la pression temporelle, par exemple, puisqu'elle n'apparaît pas comme un facteur à part entière) ou au contraire à chercher à faire « entrer » à tout prix dans l'analyse des facteurs non pertinents ? Etant donné le peu de connaissances dont nous disposons quant à l'analyse des processus de décision de groupe à la direction des entreprises, nous pensons plutôt qu'il importe de continuer à utiliser le modèle du groupthink, qui présente l'intérêt de lier un ensemble de facteurs, de pouvoir intégrer de nombreuses données et de donner une vision relativement complexe du processus, tout en recourant également à des modèles alternatifs pour expliquer les succès et les échecs des décisions de groupe en entreprise. Les travaux menés autour de Tetlock (Peterson et al., 1998 ; Tetlock et al., 1992), qui comparent la

pertinence de plusieurs cadres théoriques (dont celui du groupthink) pour analyser les mêmes données, nous semblent un bon exemple des recherches susceptibles d'être menées sur les décisions d'entreprise.

D'un point de vue opérationnel, cette étude de cas permet de s'interroger sur la manière d'améliorer la gestion du processus de groupe lors de décisions organisationnelles, suite à une fusion. L'intérêt du modèle est d'ouvrir les perspectives en indiquant une diversité dans les leviers d'action potentiels. Un premier levier est à trouver dans la composition et la place du groupe dans l'organisation. Il paraît en effet important de rompre la cohésion, l'homogénéité et l'isolement du groupe pour permettre une plus grande complexité dans l'appréhension du problème. Intégrer au groupe un ou plusieurs consultants, y faire participer des cadres non dirigeants, ou des dirigeants qui expriment des divergences de point de vue ajoute, certes, une complexité dans la gestion du groupe, mais a l'avantage de permettre d'éviter qu'un consensus se mette en place trop rapidement. Un deuxième levier consiste à diminuer l'impact des pressions extérieures, très propices à l'émergence du groupthink. De ce fait, il apparaît important que le groupe chargé de concevoir la future organisation se mette en place et commence à travailler avant même l'annonce de l'OPE, afin que le sentiment d'urgence paraisse moins élevé et que les pressions de l'état, des actionnaires et de la commission européenne ne se manifestent pas au début du processus. Un troisième levier, essentiel, concerne le fait que le groupe utilise une procédure méthodique de prise de décision et de gestion du processus collectif. Ainsi que le montrent Neck et Moorhead (1992), dans une recherche portant sur l'analyse des délibérations d'un jury américain, un groupe réunissant de nombreuses conditions antécédentes du groupthink est capable d'éviter le syndrome et de prendre une décision de qualité, à condition de mettre en place et de suivre une procédure de décision méthodique. Celle-ci passe a minima par un effort dans la recherche d'information, pour diversifier les alternatives envisagées, par l'utilisation de la méthode de l'avocat du diable afin de permettre l'expression d'une pluralité d'opinions et éviter l'illusion d'unanimité, par l'examen attentif des risques inhérent à chaque alternative afin d'éviter l'illusion d'invulnérabilité et par une comparaison précise et argumentée entre les différentes alternatives ce qui permet de ne pas rationaliser collectivement un choix trop rapidement fait.

REFERENCES

- Aldag, R.J. et Fuller, S.R., Beyond fiasco : A reappraisal of the groupthink phenomenon and a new model of group decision processes, *Psychological Bulletin*, 113, 533-552.
- Asch, S., 1956, Studies of independence and conformity: A minority of one against a unanimous majority, *Psychological Monographs*, 70, (numéro entier).
- Chandler, A.D., 1991, "What are the functions of the HQ Unit in a multibusiness firm?", *Strategic Management Journal*, vol 12, Hiver, 31-50.
- Chatterjee, S., 1986, "Types of synergy and economic values : the impact of acquisitions on merging and rival firms", *Strategic Management Journal*, vol. 78, 119-140.
- Esser, J.K., 1998, Alive and well after 25 years : A review of groupthink research, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 73 (2-3), 116-141.
- Esser, J.K. et Lindoerfer, J.S., 1989, Groupthink and the Space Shuttle Challenger accident: toward a quantitative case analysis, *Journal of Behavioral Decision Making*, 2, 167-177.
- Festinger, L., 1954, A theory of social comparison processes, *Human Relations*, 7, 117-140.
- Fuller, S.R. et Aldag, R.J., 1998, Organizational tonypandy: lessons from a quarter century of the groupthink phenomenon, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 73 (2-3), 163-184.
- Hart, P.t', 1990, Groupthink in government: A study of small groups and policy failure, Amsterdam: Swets et Zeitlinger.
- Hart, P.t', 1991, Irving L. Janis' Victims of groupthink, *Political Psychology*, 12, 247-278.
- Hensley, T.R., et Griffin, G.W., 1986, Victims of groupthink: the Kent State University Board of Trustees and the 1977 gymnasium controversy, *Journal of Conflict Resolution*, 30, 497-531.
- Hickson, D., Butler, R., Cray, D., Mallory, G, et Wilson, D., 1986, *Top Decisions*, Basil Blackwell, Oxford, UK.
- Janis, I., 1971, Groupthink, *Psychology Today*, November, 43-46, 74-76.
- Janis, I., 1972, *Victims of Groupthink*, Boston: Houghton-Mifflin.
- Janis, I., 1983, *Groupthink*, Boston: Houghton-Mifflin.
- Jemison, D.B., Sitkin, S.B., 1986, "Corporate acquisitions : a process perspective", *Academy of Management Review*, vol. 11, n° 1, p. 145-163.
- Kelman, H.C., 1958, Compliance, identification, and internalization, *Journal of Conflict Resolution*, 2, 51-60.

Manz, C.C., Neck, C.P., 1995, Teamthink: beyond the groupthink syndrome in self-managing work teams, *Journal of Managerial Psychology*, 10 (1), 7-16.

Manz, C.C., et Sims, H.P. Jr, 1982, The potential for groupthink in autonomous work group, *Human Relations*, 35, 773-784.

McCauley, C., 1989, The nature of social influence in groupthink: Compliance and internalization, *Journal of Personality and Social Psychology*, 57, 250-260.

Montgomery C.A., et Wilson V.A., 1986, "Mergers that last : a predictable pattern ?", *Strategic Management Journal*, vol. 7, 91-96.

Moorhead, G., Ference, R. et Neck, C.P., 1991, Group decision fiascoes continue: Space shuttle Challenger and a revised groupthink framework, *Human Relations*, 44, 539-550.

Moorhead, G., Neck, C.P., et West, M.S., 1998, The tendency toward defective decision making within self-managing teams: The relevance of groupthink for the 21st century, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 73 (2-3), 327-351.

Neck, C.P. et Manz, C.C., 1994, From groupthink to teamthink: Toward the creation of constructive thought patterns in self-managing work teams, *Human Relations*, 47 (8), 929-

Neck, C.P., et Moorhead, G., 1992, Jury deliberation in the trial of U.S. v. John DeLorean: A case analysis of groupthink avoidance and an enhanced framework, *Human Relations*, vol. 45 (10), 1077-1091.

Park, W., 1990, A review of research on groupthink, *Journal of Behavioral Decision Making*, 3, 229-245.

Peterson, R.S., Owens, P.D., Tetlock, P.E., Fan, E., Martorana, P., 1998, Group dynamics in top management teams, vigilance, and alternative models of organizational failure and success, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 73 (2-3), 272-305.

Raven, B.H., 1974, The Nixon group, *Journal of Social Issues*, 30, 297-320.

Teger, A. et Pruitt, D., 1967, Components of group risk taking, *Journal of Personality and Social Psychology*, 3, 189-205.

Tetlock, P.E., 1979, Identifying victims of groupthink from public statements of decision makers, *Journal of Personality and Social Psychology*, 37, 1314-1324.

Tetlock, P.E., Peterson, R.S., McGuire, C., Chang, S. et Feld, P., 1992, Assessing political group dynamics: A test of the groupthink model, *Journal of Personality and Social Psychology*, 63, 403-425.

Turner, M. et Pratkanis, A., 1998, Twenty-five years of groupthink theory and research : Lessons from the evaluation of a theory, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 73 (2-3), 105-115.