

La stratégie d'entreprise : vers une perspective discursive ?

Melle MOURTAJJI Loubna
CRG
IAE de BASSE-NORMANDIE
5160, rue Claude BLOCH
14000 CAEN
Tél : 02 31 56 65 36
Fax : 02 31 56 65 65
E-mail : Mourtajji@hotmail.com

(Recherche non aboutie)

Conférence AIMS 99

La stratégie de l'entreprise : vers une perspective discursive ?

1. Emergence des approches idéologiques¹
 - 1.1 L'approche cognitive de la stratégie d'entreprise
 - 1.2 La socio-cognition
2. Synthèse critique
 - 2.1 Biais méthodologiques
 - 2.2 Biais conceptuels
3. Vers une autre perspective ?
 - 3.1 La perspective discursive : de quoi parle t-on ?
 - 3.2 Les implications de l'approche discursive.

La séparation cognition-action remonte à l'ancien clivage de Taylor entre ceux qui décident d'un côté, et ceux qui exécutent de l'autre, et aux premiers enseignements d'Ansoff qui séparent la formulation de la stratégie de sa mise en œuvre. Alors que pendant plusieurs années, les recherches étaient centrées soit sur la conception, soit sur la mise en œuvre, l'approche cognitive a tenté de les relier et de comprendre la nature de cette relation. Sur ce lien, les réflexions sont controversées et demeurent encore ambiguës. Pour certains (PRAHALAD & BETTIS 1986 ; JOHNSON 1988 ; HUFF 1990 ; LYLES & SCHWENCK 1992), c'est la cognition qui prône l'action, pour d'autres (WEICK & ROBERTS 1993 ; BOUGON, 1977) c'est l'action qui préside la cognition ou encore, pour un troisième groupe de chercheurs (LAURIOL 1998 ; DERY 1990), c'est la boucle qui remplace la flèche. Les chercheurs sont conscients de la nécessité d'éclairer cette relation. ANGELMAR et SCHNEIDER (1993) avaient déjà signalé que ces liens doivent être encore explorés et restent largement à découvrir. KIM (1992) parle même d'un lien manquant.

Le langage en général, le discours en particulier, n'a pas beaucoup suscité l'intérêt des chercheurs en gestion. Malgré son interdisciplinarité et son multifonctionnalisme, le discours n'a pris son importance, qu'après le développement

¹ Les approches idéologiques, au sens de MARTINET, regroupent toutes les contributions qui mettent l'accent sur les processus mentaux, cognitifs et langagiers par lesquels se forment et s'explicitent les stratégies.

des approches idéologiques de la stratégie d'entreprise où il est utilisé comme un simple moyen pour accéder à la pensée des dirigeants des entreprises et à leurs représentations. Le discours mérite toutefois, un certain intérêt. Le discours est loin d'être un simple moyen de transmission d'information. Au delà de sa fonction instrumentaliste, le discours peut devenir un objet de recherche pertinent.

Le propos de ce document est que le discours, pris comme objet de recherche, pourrait dépasser certaines limites de l'approche cognitive. En effet, nous pensons que l'ambiguïté de la relation cognition-action peut être expliquée par la non intégration du discours dans l'analyse de cette relation. Le discours dans cette perspective, n'est pas transparent et n'est pas le reflet de la pensée tel que le postule l'approche cognitive. Dès lors, il serait nécessaire de l'intégrer pour comprendre l'action. La relation cognition-action se décomposera en une double relation : cognition-discours et discours-action. Par principe de « transitivité² », cette décomposition va nous permettre de mieux appréhender la relation cognition-action. Si les représentations sociales ont fait l'objet d'une panoplie de travaux pour mieux appréhender la relation cognition-discours (MOUNOUD, 1995), il n'en est pas de même pour la relation discours-action³. L'étude de cette relation fera l'objet d'une perspective discursive.

Nous abordons dans un premier temps, les approches idéologiques de la stratégie d'entreprise : perspectives cognitive et socio-cognitive ; perspectives inspirant aujourd'hui la plupart des travaux, mais posant également un certain nombre de questionnements quant à leurs insuffisances théoriques, méthodologiques et empiriques. Insuffisances que nous expliquerons par une analyse critique dans un deuxième temps. Cette analyse nous amènera à proposer une autre perspective : l'approche discursive. Après avoir présenté le cadre de cette perspective et ses implications, nous discuterons, en guise de conclusion, la complémentarité et l'interdépendance de ces différentes approches.

² Transitivité : dans le sens algébrique du terme. C'est une relation binaire telle que la proposition « a est en relation avec b » et « b est en relation avec c » implique la proposition « a est en relation avec c ».

³ Cette relation fait l'objet d'une recherche en-cours dans le cadre d'une thèse. Elle tente d'éclairer le lien entre le « dire » et le « faire » chez les dirigeants des entreprises.

1. L'émergence d'une approche idéologique de la stratégie d'entreprise

La stratégie de l'entreprise, ces dernières décennies, a fait successivement l'objet de plusieurs recherches sous ses dimensions : économique, socio-politique, culturelle, et récemment cognitive. Cette dernière perspective, inspirée de la psychologie, s'est développée en réaction au béhaviorisme. L'idée selon laquelle la pensée du manager pourrait être la clé pour comprendre la stratégie fut le point de départ d'une approche, dite mentaliste, de la stratégie d'entreprise.

1.1 L'approche cognitive de la stratégie d'entreprise

En psychologie, le courant cognitif est né vers les années 60. Il s'est développé en réaction contre le béhaviorisme qui avait, pendant une trentaine d'années, servi de cadre principal aux recherches sur la décision. Les béhavioristes considèrent les processus mentaux comme une boîte noire, n'ayant aucun rôle causal dans l'explication des conduites. La psychologie cognitive anglo-saxonne au contraire, pour dépasser les limites du béhaviorisme, a mis au centre de sa démarche l'étude des processus mentaux. Pour y accéder, les cognitivistes ont utilisé des méthodes et des cadres théoriques souvent différents. A l'origine de tous, c'est l'analogie avec l'ordinateur qui a servi de cadre principal de référence.

Sous la définition de ce que l'on entend par sciences cognitives transparaît le plus souvent « *une théorie implicite de la cognition, voire un modèle précis du fonctionnement mental, de son ontogenèse⁴, sa phylogenèse⁵ et son épigenèse⁶* » (LAKS, 1996). Les sciences cognitives prennent donc pour objet l'activité mentale, les représentations qui la structurent et la manipulation des symboles qui la permet. L'approche cognitive, telle qu'elle a été adoptée par la stratégie d'entreprise, n'accorde aucun intérêt aux symboles. Toutes les recherches effectuées dans ce sens, ayant été focalisées essentiellement sur l'étude du fonctionnement mental et ses représentations. Cette vision étroite du cognitif, considère l'activité cognitive comme essentiellement mentale.

⁴ En biologie, c'est le développement de l'individu depuis l'oeuf fécondé jusqu'à l'âge adulte. Du gr. *Ontos*, être.

⁵ En biologie, c'est l'histoire de la formation et de l'évolution d'une espèce. Du gr. *phûlon*, tribu

Les premières recherches en stratégie de l'entreprise se sont centrées sur la cognition managériale considérant la stratégie, comme un ensemble de décisions ponctuelles, qui dépend fondamentalement du fonctionnement mental du dirigeant de l'entreprise. Le concept de rationalité limitée, introduit par SIMON en 1957, fut la première hypothèse cognitive en sciences de gestion. SIMON assimile l'homme à un ordinateur, un système complexe qui reçoit, traite des informations et fournit une réponse. Partant, l'approche cognitive considère que la pensée du dirigeant de l'entreprise est l'élément clé pour comprendre et expliquer ses décisions stratégiques (LAROCHE & NIOCHE, 1994). L'accès à cette pensée, ne peut être effectué que par une étude de son langage. Ont été ainsi remises en scène plusieurs notions traditionnellement réservées à la psychologie : cartes cognitives, biais cognitifs, vision du monde, paradigme, représentations... En s'intéressant à l'étude de la cognition, les différents auteurs cherchent à rompre avec une vision technicisée de la stratégie de l'entreprise. La stratégie n'apparaît plus comme une position mais plutôt comme une perspective (DESREUMEUX, 1993).

Dans la littérature, les premières recherches se sont focalisées sur la cognition individuelle. Par la suite, ce courant a trouvé son extension au niveau organisationnel. Initialement considérée comme un moyen d'expliquer le processus de décision, l'approche cognitive, au travers son glissement au niveau collectif, a permis également d'expliquer d'autres comportements organisationnels : l'apprentissage, le changement, la performance... Sans sous-entendre une certaine dichotomie, on distingue donc dans l'approche cognitive deux niveaux d'analyse (LAROCHE & NIOCHE 1994, LAURIOL 1995) :

- le niveau individuel,
- le niveau organisationnel

La Cognition managériale

⁶ En biologie, c'est la théorie selon laquelle l'embryon se constitue graduellement dans l'oeuf par

Comment pensent les dirigeants des entreprises ? La question n'est pas récente. Elle puise ses origines dans les travaux des plus grands pionniers de la stratégie (SIMON, 1976 ; MINTZBERG, 1994). SCHENDEL & HUFFER (1979), cités par STUBBART (1989) furent les premiers à avoir implicitement, sans avoir systématisé une approche cognitive, utilisé les biais cognitifs pour comprendre les processus de formation de la stratégie (SCHWENCK, 1988). Ces biais représentent l'écart entre ce que la pensée humaine doit être et ce qu'elle est.

La cognition individuelle appelée encore cognition managériale fournit, pour son étude, deux voies : les processus⁷ et les structures cognitives d'une part et les styles cognitifs d'autre part. Cette distinction s'inspire de la fameuse opposition établie par MINTZBERG de l'hémisphère gauche à l'hémisphère droit, désignant respectivement deux modes de pensées : l'analytique et l'intuitif. Même si les recherches en cognition individuelle proposent plusieurs directions, tels que les styles cognitifs, la plupart des travaux en management stratégique notamment, se sont concentrés essentiellement sur les processus et les structures cognitives (COSSETTE & AUDET 1992, EDEN 1992, FIOLE & HUFF, 1992), ignorant que la pensée n'est pas seulement un raisonnement logique mais également des émotions et *affect* (WINDISCH, 1989).

La reconnaissance des biais cognitifs confirme l'hypothèse selon laquelle les décisions ne peuvent être basées sur la réalité pure, mais seulement sur des schémas représentatifs construits par les individus et tenus pour vrais. Outre son caractère complexe et incertain, la décision présente un caractère équivoque (WEICK, 1979) dû à la diversité d'interprétations dont elle pourra faire objet. La représentation de cette multiplicité d'interprétations a été schématisée par des graphes appelés cartes cognitives.

Bien qu'ancien, le concept de carte cognitive est resté longtemps peu développé. Il a pris toute son importance suite à son intégration dans la stratégie. Ce concept a été introduit par TOLMAN en 1948 pour caractériser l'apprentissage des rats. Selon TOLMAN, l'apprentissage ne s'effectue pas par essai-erreur comme le postule les

formation successive de parties nouvelles. Du gr. *épi*, sur et *genesis*, formation

⁷ Les processus cognitifs sont orientés vers la mise en évidence d'erreurs de raisonnement. Confronté à l'incertitude et à la complexité de son environnement, le décideur se trouve contraint d'utiliser des « heuristiques simplificatrices » pour faciliter la réception et l'interprétation. Sa pensée étant caractérisée naturellement par des « fautes de raisonnement » qui affectent la décision de certaines anomalies (SCHWENCK 1988).

psychologues behavioristes, mais plutôt par le développement d'une structure mentale comparable à une carte géographique.

La carte cognitive est considérée comme « une représentation graphique de la représentation mentale que le chercheur se fait d'un ensemble de représentations discursives énoncées par un sujet à partir de ses propres représentations cognitives à propos d'un objet particulier » (CAUSSETTE & AUDET, 1995). La carte la plus connue est la carte causale. C'est une représentation des croyances d'un individu sur un sujet particulier à un moment donné. Elle est constituée de concepts avec des liens de causalité positifs ou négatifs et visualisée sous forme de graphe constitué de noeuds (concepts) et de flèches (relation) AXELROD (1976). Ce graphe est supposé reproduire la connaissance de l'individu, sa vision du monde, son raisonnement. Elaborée par un chercheur ou un analyste, la carte cognitive peut être considérée comme une technique de codage de données d'entretiens ou d'archives. Ce n'est pas une analyse de discours, mais une explication du fonctionnement cognitif des individus élaborée généralement *a posteriori*.

Ces recherches centrées sur l'individu considèrent la stratégie comme un ensemble de décisions ponctuelles limitées au couple épisode/dirigeant (LAURIOL, 1995), et le décideur comme un acteur ayant une intention et des buts pour agir. L'étude de son processus mental permettrait de mieux appréhender le processus de la formulation de sa stratégie. D'où le lien causal cognition-action. Cependant, l'approche cognitive a, rapidement, trouvé son extension au niveau organisationnel après modification de cette conception de la stratégie. La stratégie de l'entreprise n'est plus considérée comme une simple décision individuelle mais plutôt comme une action organisationnelle. L'approche cognitive s'est ainsi vue, glisser du couple épisode/dirigeant au couple action/organisation donnant naissance à un autre courant de cognition : la cognition organisationnelle.

Cognition organisationnelle

Ce courant considère l'organisation comme un ensemble de produits sociaux, fondés sur les schémas de ses membres. Peut-on parler d'une cognition organisationnelle ? d'une carte cognitive collective ? Telles étaient les interrogations des chercheurs de la cognition organisationnelle. Les travaux sur la cognition organisationnelle sont d'origines différentes. Les premiers modèles sont d'inspiration cognitive, les seconds sont d'inspiration plutôt socio-cognitive. Dans la littérature, les premiers reflètent trois points de vue différents correspondant à trois modèles de cognition organisationnelle ou collective (MOUNOUD, 1995):

➤ le modèle juxtaposé (SCHWENK 84, 88 ; STUBBART 86, 89) qui considère que la cognition organisationnelle n'existe pas. Il s'appuie sur les théories psychologiques et considère que la cognition dans l'organisation ne peut être qu'individuelle ;

➤ le modèle agrégé (JAMES & al. 88, BOUGON, 92) qui présente une vision individualiste de l'organisation. Si l'organisation peut avoir une carte cognitive, elle ne serait qu'une simple agrégation des cartes cognitives individuelles. Dans ce sens, KATHLEEN (1997) a tenté de combiner, par une approche d'analyse sur des cartes par extraction, des représentations des modèles mentaux schématisés sur des cartes individuelles pour générer une carte mentale du groupe ;

➤ le modèle partagé (BETTIS & PRAHALAD 86, 95 ; LYLES & SCHWENK, 92) qui présente la logique dominante comme un filtre, une propriété émergente et comme un niveau d'analyse stratégique. C'est une vision holiste de la cognition dans l'organisation. L'accent est mis sur la nature non linéaire des organisations et des modèles mentaux qu'elles créent, ainsi que sur la relation entre la logique dominante et la stabilité de l'organisation (PRAHALAD et al. 1986). L'organisation n'a qu'une carte : celle qui retrace sa logique dominante. JONHSON (1988) a introduit la notion de paradigme cognitif pour en constituer la structure. Dans le même sens, NONAKA (1994) postule qu'au moment où un nouveau savoir est développé par les individus, l'organisation joue un rôle critique dans l'articulation et l'amplification de ce savoir. Ce concept de logique dominante a été utilisé également pour comprendre le lien entre la diversité et la performance. Il apparaît que la carte des groupes managériaux est une collection des cartes individuelles qui influence significativement la politique de

l'organisation, que les compétences de ces groupes sont limitées par la logique à laquelle ils se sont habitués.

Ces travaux sur la cognition organisationnelle ont donné une nouvelle vision de l'organisation certes, mais n'apportent rien sur l'articulation de ses structures avec les structures individuelles. L'approche cognitive organisationnelle s'est développée dans le but de combler le déséquilibre engendré par la cognition managériale entre l'action qui est collective et la cognition qui est individuelle. Par la cognition organisationnelle, les chercheurs espéraient dépasser cette limite. Se pose alors un autre problème : le problème de mesure de la cognition organisationnelle. Il apparaît ainsi que ni la cognition individuelle ni la cognition organisationnelle ne constituent des niveaux d'analyse suffisamment pertinents. Quel serait alors le niveau d'analyse le plus pertinent ? Et ce sont toutes ces questions sans réponse qui ont entraîné la remise en question de l'approche cognitive en lui substituant une vision plus élargie : l'approche socio-cognitive (WEICK 1979, 1993).

1.2 L'approche socio-cognitive

Cette approche rejette la dichotomie individuel/organisationnel et y substitue la notion de « social ». Elle s'appuie sur le postulat que la cognition est sociale. Les idées dont dispose l'individu ne sont pas le résultat d'un développement d'une carte cognitive mais plutôt construites dans et par l'interaction. Dans cette perspective, l'activité mentale n'est pas seulement un processus de traitement d'information mais aussi un processus qui s'inscrit dans un cadre social. Un cadre où la communication (JODELET, 1989), l'influence (ALLARD-POESI, 1996), l'interaction (WINDISCH, 1989) apparaissent au centre de l'analyse. En se basant sur le concept de « représentation sociale » (MOSCOVICI, 1981), ce courant propose de déplacer l'analyse de l'individu, de l'organisation vers l'interaction. La représentation sociale est définie comme « *une forme de connaissances socialement élaborées et partagées ayant une visée pratique et concourant à la construction d'une réalité commune à un ensemble social* » (JODELET, 1989). C'est une grille de référence permettant aux individus de décoder, d'interpréter des situations, de créer des motivations et des attentes qui vont influencer sur leurs comportements en fonction du déroulement des interactions. Si les représentations sont sociales, c'est parce qu'elles sont établies dans un processus d'échange et de

communication. La représentation individuelle n'est pas pour autant inexistante, seulement, elle n'a qu'une importance mineure et dépend essentiellement de l'évolution de l'interaction.

L'approche socio-cognitive ne considère ni la cognition individuelle ni la cognition organisationnelle, mais plutôt une cognition basée sur les processus inter-individuels. Il en résulte que la cognition n'est pas uniquement intra-individuelle mais également sociale. Elle est déterminée par le langage qui est par essence social.

Dans cette perspective c'est l'action qui est privilégiée. Elle permet d'aboutir à un consensus dans le groupe par des ajustements cognitifs. Lors des discussions, le groupe échange et partage un certain nombre d'idées (intentions, buts, visions...). Il en résulte une certaine évolution de la pensée des individus en fonction de l'évolution de l'interaction. Ces changements peuvent être le résultat d'un conflit, conformisme, suivisme ou encore d'un consensus. Le consensus, dans l'approche socio-cognitive correspond aux cartes collectives ou au paradigme dans l'approche cognitive.

2.1 Synthèse critique

La supériorité de la stratégie en tant que « contenu » s'explique par les méthodologies offertes aux praticiens. En effet, la conception de la stratégie comme « processus » présente des méthodes difficilement recevables par les dirigeants. Tel est le cas de l'approche cognitive. La méthodologie proposée, par cette approche, est réduite aux cartes cognitives qui, au delà de leurs prémisses, présentent plusieurs biais.

1.1 Biais méthodologiques

AXELROD (1976) et son équipe en élaborant un graphique, constitué de noeuds et de flèches, ont démontré son pouvoir d'explication des actions et son faible pouvoir de prédiction (MOUNOUD & al. 1995). Le rôle des cartes cognitives diffère selon les auteurs. Pour certains (BROWN, 1992), la cartographie s'assimile à une simple technique de codage de données. Elle joue un rôle technique, de recueil et d'analyse de données des documents écrits ou d'entretiens. Outil de recherche, elle permet de mener des analyses qualitatives de contenu. Pour d'autres (FIOL & HUFF, 1992), elles permettent aux managers de situer graphiquement la position stratégique de leurs concurrents et d'identifier des voies alternatives. Selon EDEN (1992), les cartes révèlent au moins une partie du mode de raisonnement et de la connaissance. Elles sont

des descriptions des structures et des processus cognitifs. Elles donnent accès aux contenus mentaux, mais ignorent et ne nous apprennent rien sur l'évolution de la pensée ni sur sa forme. Contenu et Forme que WINDISCH (1989) considère pourtant, comme indissociables.

Les supports méthodologiques mobilisés pour identifier et reconstituer les cartes cognitives (interviews, questionnaire...) sont des matériaux *ex-post* démunis de toute dimension spatio-temporelle, de toute contingence. De ce fait, il serait difficile de différencier clairement ce qui est du domaine de la rationalisation du discours et de la rationalité de l'action (LAURIOL, 1998). La carte cognitive a eu peut être le mérite de refléter l'abondance des interprétations d'une situation. Toutefois, elle ne permet pas de dévoiler la multiplicité de sens. Elle tient compte de la complexité d'abondance mais pas de la complexité de sens. KIM (1992) reproche l'absence des mesures quantitatives de ces cartes telles que la lexicométrie. Ces mesures peuvent être utilisées à comparer les cartes d'individus et à tracer les changements, à tout instant, des croyances des individus. Elles peuvent donner plus d'objectivité à l'analyse qualitative.

Les investigations sont faites sur des pistes de recherche très autonomes et souvent basées sur une pratique dissociée de son contexte. Elles considèrent les dirigeants comme ayant le même style cognitif et ne laissent aucune place au pouvoir et à l'identité. Cependant, une recherche de GAMOT (1997) a montré qu'il existe plusieurs stratégies discursives que les dirigeants peuvent adopter. GAMOT en avait recensé quatre : dialectique, obsessionnelle, conventionnelle et expressive.

2.2 Biais conceptuels

Mis à part les questionnements sur l'utilité empirique des cartes cognitives pour les dirigeants des entreprises, sur leur rôle dans l'anticipation « *degré zéro de la stratégie* » (VERAN, 1988), et sur leur caractère mécanique (BROWN, 1992), la plus grande limite apparente dans l'approche cognitive de la stratégie d'entreprise est l'ambiguïté d'une part, dans le lien entre cognition individuelle et cognition organisationnelle et d'autre part, dans le lien entre cognition et action.

Avant même d'étudier sa relation avec l'action, la cognition pose déjà le problème d'ambiguïté. Les chercheurs semblent unanimes sur le manque de clarté du lien entre cognition individuelle et organisationnelle. Certains parlent de réductionnisme

(JOFFRE, 1995) ou d'individualisme et du holisme (LAROCHE & NIOCHE, 1994), d'autres d'anthropomorphisme ou de fausseté inter-niveau (ROUSSEAU 1985, GLICK 1988) ou encore de réification ou d'isomorphisme conceptuel (ALLARD-POESI, 1996). Les manières d'exprimer cette ambiguïté sont certes différentes mais convergent toutes vers une même réalité : le problème d'émergence, de propriété et de mesure de la cognition organisationnelle, en d'autres termes comment s'effectue le passage du niveau individuel au niveau organisationnel ?

Le socio-cognitif souligne qu'une façon de penser ne se compose pas d'éléments uniquement cognitifs mais d'éléments à la fois cognitifs et sociaux. Il ne s'agit pas de prendre seulement la description des connaissances mais également les conditions de leur développement. Le déplacement de l'unité d'analyse de l'individuel à l'organisationnel vers l'interaction permet certes de dépasser les problèmes du niveau d'analyse posés par l'approche cognitive dans l'analyse du lien cognition-action, mais ne résout en rien l'ambiguïté posée par cette relation.

La question qui se trouve au cœur de notre recherche, c'est la réalité du lien entre cognition et action. SCHNEIDER & ANGELMAR (1993) ont déjà souligné « *combien ce lien cognition-action et ses produits doivent être encore explorés* » et « *restent encore largement à découvrir* » (ALLARD-POESI, 1996). Sur ce lien, le débat théorique persiste encore. Pour Les chercheurs s'intéressant à la cognition individuelle (PRAHALAD & BETTIS 1986 ; JOHNSON 1988 ; HUFF 1990 ; LYLES & SCHWENCK 1992), c'est la cognition qui préside l'action. l'individu est intentionnel, il reçoit et traite l'information pour agir en fonction de ses buts. Pour les auteurs préoccupés par la cognition organisationnelle (WEICK & ROBERTS 1993 ; BOUGON, 1977), c'est plutôt l'action qui guide la cognition. Le comportement réfléchi du groupe émerge des modèles d'interactions plus que de la connaissance individuelle. L'action collective, selon WEICK, entraîne ainsi une certaine équivocité d'interprétation. Des interactions seront animées pour réduire cette équivocité. Dans l'approche socio-cognitive, les actions et les cognitions sociales s'influencent mutuellement. Selon DONNELLON et al. (1986), la pensée, la communication et l'action organisée peuvent se rencontrer et ces points de vue concurrents peuvent être intégrés, si on comprend comment la communication lie la cognition à l'action.

Pour accéder à la cognition, le langage constitue le seul moyen, et donc un élément majeur dans le processus cognitif. Toutefois, dans l'approche cognitive, et dans l'analyse des liens entre cognition-action et entre cognition individuelle-organisationnelle, cet élément n'est pas pris en considération. Nous pensons que l'ambiguïté de ces liens peut être expliquée par la non intégration du langage dans la compréhension de l'action. Ce qui nous a amené, pour essayer de dépasser ces limites, à rechercher une autre perspective possible : une perspective discursive. Aborder la stratégie sous une perspective discursive ne s'écarte pas de la conception cognitive, elle met cependant le langage ou le discours au centre de l'analyse. Le discours y apparaît comme un objet de recherche, et interviendra entre le « penser » et le « faire ».

3. Vers une perspective discursive... ?

Alors que le langage ou le discours sont considérés dans l'approche cognitive comme un instrument de connaissance, dans l'approche socio-cognitive comme un moyen d'échange et de partage, le discours dans l'approche discursive (GIORDANO & GIROUX 1998, DE COCK 1998, GIROUX 1997, ROULEAU 1995, TAYLOR 1993, KHNIGHT & MORGAN 1990, GIRIN 1989) est, outre ses deux premières fonctions, un moyen d'influence, d'argumentation (GAMOT 1997, DERY 1989), une narration (DEMERS & GIROUX, 1997) , une rhétorique (GAMOT & VIDAILLET, 1998).

3.1 L'approche discursive : de quoi parle t-on ?

Dans l'approche cognitive, c'est la cognition qui est privilégiée, dans l'approche socio-cognitive c'est plutôt l'action. Le lien entre cognition-action est étudié sans se poser la question : de quelle action s'agit-il ? au delà des actions tangibles, c'est à dire les actions effectivement réalisées par l'entreprise, au sens de MINTZBERG ; il y a des discours, des actions symboliques qui peuvent être en cohérence ou en dissonance avec ces dites actions. La relation cognition-action n'intègre pas cette distinction ainsi que les écarts qu'il pourrait y avoir entre les deux types d'actions. Le discours dans l'approche cognitive et socio-cognitive est considéré comme transparent. Aucune différence entre le « penser » et le « dire » n'est toutefois supposée. Cependant, il existerait chez l'individu, selon GIDDENS (1987), une double conscience : une conscience pratique qui correspond à sa connaissance tacite mais que l'acteur est incapable d'exprimer de

façon discursive, et une conscience discursive qui, correspond aux stocks de connaissances que l'individu pourra exprimer et formaliser. Cette distinction entre le savoir tacite et ce que GIDDENS préfère appeler le savoir mutuel, outre les motifs inconscients montre que le « penser » ne peut être réduit au « dire ».

L'intégration du discours dans l'analyse permettrait de dépasser la dichotomie individuel-organisationnel, micro-macro, ou centre-périphérie (EHLINGER, 1997) et d'élargir le champ de vision de l'interne vers l'externe. Le discours est un construit social. Il dépend non seulement des représentations des acteurs internes de l'entreprise mais également des interprétations de ses acteurs externes notamment pour les discours publiés. La théorie de GIDDENS d'un côté et le modèle discursif de l'autre, nous offrent un cadre permettant de dépasser cette dualité et de l'inscrire plutôt dans un cycle récursif.

Outre la pensée savante et une manière de parler qui lui est spécifique, il existe, selon WINDISCH (1989), la pensée sociale courante et le parler quotidien. L'entreprise en tant qu'organisation regroupe les deux pensées : une pensée savante ou analytique exprimée en des termes plus stratégiques et plus techniques, et un parler quotidien correspondant aux conversations informels entre les différents acteurs ; conversations auxquelles TAYLOR accorde une grande importance dans la réalisation de l'organisation.

TAYLOR (1993) accorde un rôle central à la communication dans la création des significations (GIROUX, 1997). Sans communication, elle n'a aucune existence. Dans ce modèle, l'organisation est considérée comme une communauté discursive qui « opère » selon deux modalités : la conversation et le texte. Ces deux notions ne retracent pas la distinction oral/écrit. La conversation présente le caractère éphémère de l'organisation, c'est l'activité langagière quotidienne (discussions, rapports, mémos, réunions) par laquelle les membres de l'organisation expriment leurs cognitions individuelles et que l'on retrouve dans les interactions multiples qui se déroulent au niveau micro. Le texte est la représentation de l'organisation, il vise à stabiliser l'organisation et à réduire l'équivoque. Il est composé de traces orales et écrites (discours des dirigeants, rapports, énoncés de mission...).

Ces deux modalités sont intimement liées et sont en perpétuelles tensions. C'est à travers la conversation qu'est produit le texte qui vient contraindre la conversation.

Cette dynamique est rendue possible par une forme de métaconversation. La métaconversation est une conversation réflexive, elle joue le rôle de « textualisation » (loi constitutive, énoncé de mission, charte...) entre la conversation et le texte et d'« opérationnalisation » (règles, définitions de tâches, cahier de procédures...) entre le texte et la conversation. Ces deux processus correspondent également à ce que la théorie de structuration (GIDDENS, 1987) appelle :« routinisation » et « institutionnalisation ». GIDDENS et TAYLOR montrent qu'il y a un processus de construction langagière, de production et de reproduction dans l'organisation qui relie les individus pour arriver au collectif. Ils montrent en effet, l'importance de la conversation (TAYLOR, 1993), la routine (GIDDENS, 1987) et le moment stratégique (WACHEUX, 1998) dans la réalisation de la stratégie d'entreprise. La conversation devient conversation stratégique qui est formalisée en texte, qui à son tour contraint la conversation quotidienne. Ainsi, outre le fait qu'elle permet de dépasser la traditionnelle dichotomie entre communication interne et communication externe d'une part, et celle entre la formulation de la stratégie et sa mise en œuvre d'autre part, la perspective langagière permet également de lier l'individuel à l'organisationnel et de l'inscrire plutôt dans une dynamique relationnelle récursive.

3.2 Les implications d'une approche discursive

Adopter une perspective discursive ne s'écarte pas de l'approche cognitive. Elle la complète. Elle met le problème du langage (GIRIN, 1989), de la signification et du sens (GIROUX, 1997) à la place de la question de connaissance, sans pour autant y être déconnectée. Pour MARTINET (1995), cet accent mis sur le langage permettrait «*de démystifier la stratégie et de la délivrer du seul rôle d'instrument cognitif... la stratégie est inexorablement discours, structure narrative destinée à produire du sens, à rendre intelligible l'insertion de l'entreprise dans les environnements choisis, à articuler le passé, le présent et les projets* ». La stratégie dans cette perspective est considérée comme un discours (KNIGHTS & MORGAN, 1990), comme le sens de l'action collective (GIROUX, 1996) ou encore comme le produit de l'activité communicationnelle (GIROUX & COOREN, 1995). Elle n'est pas seulement délibérée ou seulement émergente. C'est un processus intentionnel, délibéré mais qui peut

entraîner des conséquences non intentionnelles (GIDDENS 1987), donnant lieu ainsi à une stratégie émergente.

Si la perspective cognitive adopte une vision rationaliste et considère l'action comme le résultat d'un ensemble d'intentions et de buts, et la perspective socio-cognitive, une vision plutôt constructiviste, comme le résultat d'un consensus interactionnel, la perspective discursive considère le discours comme action, et la stratégie, dans notre perspective est un état d'esprit qui se prépare, se maintient et s'ajuste par des discours. La stratégie de l'entreprise ainsi, dépendrait moins du processus mental du dirigeant en tant que décideur, que des discours, des discussions, des influences et des communications que celui-ci anime dans l'organisation. « *Agir c'est d'abord communiquer sa façon d'agir* ». (VERAN, 1988).

Dans cette perspective, nous distinguons deux types de discours : des discours sur l'action et des discours pour l'action. Les discours, mobilisés pour l'élaboration des cartes cognitives, constituent des discours sur l'action. Ce sont des discours de rationalisation de l'action, tenus pour expliquer ou justifier une action. Les discours pour l'action, sont plutôt des discours pour agir, qui tiennent compte du contexte et qui entraînent l'implication et l'engagement d'autres acteurs. Ce qui distingue donc les deux types de discours est la notion d'engagement. Cette notion est très importante dans la mesure où elle permet de bien montrer l'intérêt d'une approche par le discours par rapport à une approche par la cognition essentiellement dans le cadre organisationnel.

Plaider pour une perspective discursive permettrait, également de tenir compte de la complexité du sens complètement ignorée par l'approche cognitive. Si la carte cognitive permet de représenter l'abondance des interprétations sur un sujet particulier, elle ne permet pas de refléter l'abondance du sens dont ces interprétations peuvent faire objet ; d'autant plus qu'elle ne tient compte ni du contexte ni des aspects affectifs ou émotifs de la pensée (stress, urgence, crainte...).

L'application d'une perspective discursive permet de donner, en des termes plus communicationnels, une autre vision de la stratégie comme un processus de construction de sens (GIROUX, 1997), dont la formation ne peut être comprise qu'en intégrant à côté de la cognition, le langage et la communication. Elle rend compte non seulement de la fonction cognitive et sociale du discours mais également de sa fonction discursive et substitue aux deux niveaux d'organisation, un seul niveau qu'est le social.

Etant donné les différents points de vue dont cette perspective peut faire l'objet, nous proposons un cadre d'analyse permettant de tenir compte des différentes conceptions de la stratégie, du discours, et de l'organisation. Notre cadre d'analyse retenu serait alors:

➤ Le discours n'est ni individuel ni organisationnel. C'est un construit social qui résulte d'une écologie interne⁸ d'une part, et des relations de pouvoir d'autre part. En effet, le discours de l'entreprise semble être le résultat d'une écologie, un processus de variation-sélection-rétention (WEICK, 1979). L'organisation est un siège d'une diversité de discours ; cette diversité fait objet d'une sélection en fonction des objectifs de celui qui détient le pouvoir. Le discours retenu, sera le discours qualifié d'organisationnel.

➤ Le niveau d'analyse retenu est le social au sens de GIDDENS. Selon GIDDENS, il n'y a pas l'organisation d'une part et les individus d'autre part. L'organisation est considérée comme virtuelle sans existence matérielle. L'organisation est une communauté discursive au sens de TAYLOR qui opère selon deux processus d'« opérationnalisation » et de « textualisation ». Elle est faite de règles et de ressources et obéit à un processus perpétuel de production et de reproduction

➤ La stratégie est un « état d'esprit »⁹ qui se prépare, s'ajuste et se maintient par des discours. Elle dépend moins de ce que pense le dirigeant que des discours et des influences qu'il anime.

Au terme de ces trois approches, il apparaît une certaine complémentarité souvent mal exploitée des différents courants. Une complémentarité certes, mais aussi un certain élargissement et la prise en compte d'autres variables. Pour le courant cognitif, le sujet est un simple traiteur d'information, pris en dehors de son contexte. Il est conçu, selon la perspective Simonienne, c'est à dire un organisme cognitif, neutre dont l'activité est finalisée par des intentions. L'action n'est rien d'autre que le résultat

⁸ C'est une hypothèse qui mérite d'être vérifiée. Dans notre analyse, nous supposons que le discours est le résultat d'une écologie interne en nous référant au modèle de l'organizing de WEICK, présenté sous les traits de la sélection naturelle de Darwin. Initialement élaboré pour comprendre la relation des entreprises avec leurs environnements, le modèle A-S-R de Weick peut être également appliqué pour expliquer certains phénomènes internes à l'organisation.

⁹ « Etat d'esprit » signifie ici prédisposition des acteurs. Cela veut dire que l'organisation est considérée en phase stratégique dès qu'on commence à en parler. L'état (motivation ou non motivation) des acteurs est ajusté et maintenu par des discours.

de son processus de traitement d'information mobilisé par des buts. Pour le courant socio-cognitif, le sujet cesse d'être objectif, et devient sensible non seulement à l'information qu'il traite mais également à son contexte et à l'influence de son cadre social sur sa pensée ; l'action émergerait plutôt des interactions sociales. Pour le courant discursif, le sujet passe d'un acteur qui pense et interagit à un acteur qui communique, partage sa pensée, influence par des stratégies discursives et qui peut même agir par le simple fait de dire (AUSTIN, 1991). Cette évolution dans la conception de l'acteur, de l'organisation et de l'action est présentée dans le tableau 1.

Tableau 1. : Les approches idéologiques de la stratégie d'entreprise

	Approche cognitive	Approche socio-cognitive	Approche discursive
Niveau d'analyse	Individuel Organisationnel	Interaction	Social
Objet d'analyse	La pensée	La représentation	Le discours
Le rôle	cognitif	socio-cognitif	soio-cognitif et discursif
Centre d'intérêt	Intra-sujet	Sujet-objet	Sujet-sujet
L'information	L'information est une simple donnée	Les informations ne sont pas seulement données mais mobilisées dans un cadre social	Les informations sont le résultat d'un ensemble de stratégies énonciatives
L'acteur	Acteur-machine	Acteur social	Acteur communiquant
L'organisation	L'organisation comme un ensemble de produits sociaux, fondée sur les schémas de ses membres	Un ensemble de représentations sociales	Une communauté discursive
L'action	L'action est contrainte par la cognition	L'action est le résultat des interactions	L'action est un discours

Si les premières approches idéologiques proposées s'intéressent à l'aspect cognitif et social de la stratégie d'entreprise. Elles ne discutent pas spécifiquement le mode de passage du cognitif au social et à l'action. Un élément émerge clairement de cette brève présentation : l'intégration du discours dans l'analyse cognition-action est nécessaire pour comprendre la réalité de cette relation. Outre son apport théorique, cette

intégration aura un apport méthodologique. Contrairement aux cartes cognitives proposées par l'approche cognitive, et qui sont établies à partir de l'analyse du contenu de textes souvent isolés, cette approche nous propose de reconstruire le contenu et la forme du discours, de s'intéresser au moment stratégique, et d'améliorer ce que nous pourrions appeler une « veille discursive ». Le discours étant le seul moyen disponible et tangible dont peuvent disposer les acteurs. La cognition demeure, néanmoins, un objet difficilement contrôlable et les cartes cognitives, constituent des méthodologies très sophistiquées et d'une grande utilité pour les chercheurs certes, mais difficilement recevables par les praticiens. Cette vision va permettre, tout en se démarquant du béhaviorisme, de répondre à la fois aux exigences de la théorie et de la pratique.

BIBLIOGRAPHIE

- ALLARD-POESI F., « Des schémas cognitifs individuels à un schéma collectif : vers une perspective socio-cognitive », in *Perspectives en management stratégique*, Tome IV, Economica, 95/96.
- ANDLER D., « *Introduction aux sciences cognitives* », Folio-essais, 1992
- AUSTIN J., « *Quand dire c'est faire* » ; Seuil, points essais, 1991
- AXELROD R., « *The structure of decision : cognitive maps of political elites* », NJ, Princeton university press 1976
- BETTIS R. A. & PRAHALAD C. K., « The dominant logic : retrospective and extension », *Strategic Management Journal*, Vol 16/1, jan 1995.
- BOUGON M. G. & al., « Communication, meaning and organised action », *Administrative Science Quarterly*, vol 31/1, Mars 1986.
- BOUGON M. G., « Congregate cognitive maps : a unified dynamic theory of organisation and strategy », *The journal of management studies*, Vol 29/3, Mai 1992.
- BROWNS S., « Cognitive mapping and repertory grids for qualitative survey research : some comparative observations », *The Journal of Management Studies*, Vol 29/3, Mai 1992.
- CALORI R., & SARNIN P., « Schéma de référence des dirigeants », In *Perspectives en management stratégique*, tome 1, 1991
- CALORI R., SARNIN P., « Les facteurs de complexité des schémas cognitifs des dirigeants », *Revue Française de Gestion*, Mars-Avril-Mai 1993 pp : 86-94
- CARLEY K. M., « Extracting team mental models through textual analysis », *Journal of Organizational Behaviour*, Vol 18, 1997.
- COSSETTE P. & AUDET M., « Mapping of an idiosyncratic schema », *The Journal of Management Studies*, Vol 29/3, Mai 1992.
- COSSETTE P., « *Cartes cognitives et organisations* », Presses de l'université de LAVAL et ESKA, 1995.
- DE COCK C., "Organizational change and discourse: hegemony, resistance and reconstitution", *M@n@gement*, vol 1, N° 1, 1998, 1-22
- DEMERS C. & H. BARRAL., « Gérer la contradiction dans le discours stratégique : trois entreprises d'électricité Canadienne et le développement durable », *5^{ème} conférence de l'AIMS*, Lille, Mai, 1996
- DEMERS C., GIROUX N. & CHREIM S., "Les stratégies discursives dans les annonces de mariages corporatifs", *6^{ème} conférence de l'AIMS*, 1997, Montréal.
- DERY R., « *Action et connaissance dans les organisations* », Cahier de recherche N° 90-19, HEC, Montréal, 1990

- DESREUMAUX A., « Etat de l'art en stratégie », *Actes des XIII ième journées nationales des IAE*, Toulouse, vol. 1, Avril, 1996 pp : 67-102
- DUFOUR A., « Les français et l'environnement : de l'intention à l'action », *Economies et statistiques*, N°78-79, pp : 19-26
- EDEN C. & al., « The analysis of cause maps », *The journal of Management Studies*, Vol 29/3, Mai 1992.
- EDEN C., « cognitive mapping : a review », *European journal of operational research* (vol. 36, 1988), pp : 1-13
- EHSLINGER., « L'approche socio-cognitive de la formation de la stratégie : apports théoriques et méthodologiques », 6^{ème} conférence AIMS, Mai, 1997
- FIOL C. M. & HUFF A. S., « Maps for managers : where are we ? where do we ? go from here ? », *The journal of Management Studies*, Vol 29/3, Mai 1992.
- GAMOT G., « *Les pratiques discursives de dirigeants* », Thèse Doctorat ESSEC, université de LILLE, Déc 1997.
- GAMOT G., VIDAILLET B., "Parole et pensée dans l'action du dirigeant", in *Repenser la stratégie: Fondements et perspectives*, sous la direction de LAROCHE & NIOCHE, Vuibert, 1998, Paris
- GIORDANO Y. & GIROUX N., "les deux conceptions de la communication du changement", *Revue Française de Gestion*", N° 120 Septembre-octobre 1998, 139-151
- GIORDANO Y., « Communications d'entreprises », *Revue de Gestion des Ressources humaines*, Déc-janv 95, p : 13-14
- GIORDANO Y., « La théorie de la structuration d'Anthony GIDDENS ». Quels apports pour les sciences de gestion ? », *Gestion des Ressources Humaines*, N° 26-27, Mai-Juin 1998
- GIRIN J., " Recherches sur le langage dans la gestion des organisations", *Cahier de recherche*, CRG Ecole polytechnique, Mai 1989, Paris.
- GIRIN J., « L'analyse empirique des situations de gestion », in *Epistémologie et sciences de gestion*, A. C. MARTINET, Economica, 1990
- GIROUX N. & COOREN F., " La correction du discours stratégiques", 4^{ème} conférence internationale du Management Stratégique, Paris, 24 mai, 1995
- GIROUX N., "La mise en œuvre discursive du changement", 5^{ème} conférence internationale de Management Stratégique, 1996, Lille.
- GIROUX N., « La construction discursive de l'organisation », in *colloque constructivisme et sciences de gestion*, Lille, 23 Octobre 1997.
- HUFF A. S. « *Mapping strategic through* », Chichester whiley, 1990
- HUFF A. S., « A current and future agenda for cognitive research in organizations », *The journal of management studies*, Vol 34/6, nov 1997.
- JAMES L. R. & al., « Comment : organizations do not cognize », *Academy of Management Review*, Vol 13/1, janv 1988.
- JOFFRE P., « Où va la stratégie d'entreprise ? », *Conférence ESSKA*, 14 mars 1996, Angers.
- KIM L. S., « Measuring differences between cognitive maps », *The journal of the Operational Research Society*, Vol 43, Issue 12, Dec 1992, pp : 349-369.
- KNIGHTS D. & MORGAN G., « The concept of strategy in sociology a note of dissent », *Sociology*, 1990, vol. 24, n°3, pp. 476-483
- KOENIG G., « *Management stratégique* », Paris, Nathan, 1996

- KONAKA I., « A dynamic theory of organizational knowledge creation », *Organization Science*, Vol 5, Issue 1, Feb 1994, p :14-38
- LAKS B., « *Langage et cognition : L'approche connexionniste* », HERMES, Paris, 1996.
- LAROCHE H., NIOCHE J.P., « L'approche cognitive de la stratégie d'entreprise », *Revue Française de Gestion*, Juin-Juillet-Août 1994 pp : 64-78
- LAUKKANEN M. ; « Comparative cause mapping of organizational cognitions », *Organization Science*, Vol5/3, Août 1994 pp : 322-343.
- LAURIOL J., « Approches cognitives de la décision et représentation sociale », *Revue Internationale de Systémique*, vol.8, N°2, 1994
- LAURIOL J., « Décision et action stratégique, les apports de l'approche socio-cognitive », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, N° 17, Nov 1995, pp : 5-24
- LAURIOL J., « *La décision stratégique en action : une perspective socio-cognitive* », L'harmattan, Paris, 1998
- LYLES M. A. & SCHWENK C. R., « Top management, strategy and organizational knowledge structures », *The Journal of Management Studies*, Vol 29/2, Mai 1992.
- MARTINET A C., « Les stratégies de l'entreprise », *Cahiers Français*, avril 1996.
- MARTINET A. C., « Formation, pensée et langages stratégiques », in mélanges en l'honneur du professeur Page, Grenoble, PUG, 1995
- MEINDL J. R., « Strategic leadership : a multiorganizational-level perspective », *Academy of Management Review*, Vol 19/2, avril 1994.
- MEINDL. J. R., STUBBART C., PARAC J. F., « Cognition within and between organizations. Five key questions », *Organization Science*, 5(3), August, p :289-293
- MOUNOUD E., DURAND T. & RAMANANTSOA B., « Faut-il abandonner les cartes cognitives pour redécouvrir les représentations sociales ? », *4^{ème} conférence de l'AIMS*, 1995, pp : 264-286.
- MOUNOUD L., « *L'inscription sociale des discours et des représentations stratégiques de l'industrie de l'environnement* », Thèse de doctorat. Doctorat HEC. Jouy-en-Josas
- PLUCHART. J. J., « Le discours du changement stratégique », *8^{ème} conférence de l'AIMS*, Mai 1998, Louvain-la-neuve.
- ROJOT J., « La théorie de la structuration », *Gestion des Ressources Humaines*, N° 26-27, Mai-Juin 1998
- ROULEAU L. & F. SEGUIN, « Strategy and organization theories : Common forms of discourse », *Journal of Management Studies*, 32(1), pp : 101-107
- ROULEAU L., « Compétence et ritualisation sociale de l'environnement : la formation des stratégies selon une approche structurationniste », *5^{ème} conférence de l'AIMS*, Lille, Mai 1996
- SCHNEIDER S. & ANGLEMAR R., « Cognition in organizational analysis : who's minding the store ? », *organization studies*, 14/3, pp : 347-374
- SCHWENK C. R., « Cognitive simplification processes in strategic decision making », *Strategic Management Journal*, Vol 5, 1984, pp : 111-128
- SKINNER, F.B, « *Science and Human Behavior* » ; Macmillan, New york, 1953
- STUBBART C. I., « Managerial cognition : a missing link in strategic management research », *Journal of Management studies* Vol 26/4, juillet 1989, p : 325-347.

- TAYLOR, J. « La dynamique de changement organisationnel, une théorie conversation/texte de la communication et ses implications », *Communication et organisation*, N° 3
- VERAN. L, « Action organisée et cohérence des discours stratégiques », *Revue Française de Gestion*, N° 67 Janv-Fév, 1988
- VERGES P., « Les représentations sociales de l'économie : une forme de connaissance », in JODELET, *Les représentations sociales*, 1989, 387-405
- WACHEUX F., « Les situations de gestion stratégique et le contexte organisationnel de l'action », *Gestion des Ressources Humaines*, N° 26-27, Mai - Juin 1998
- WASTON J.B., « *Behaviour : An introduction to comparative psychology* », Holt, New York, 1914.
- WEICK K.E. & K.H ROBERTS., « Collective mind in organizations : Heedful interrelating on flight decks », *Administrative Science Quarterly*, 1993
- WINDISCH U., « Représentations sociales, sociologie et sociolinguistique », in JODELET, *Les représentations sociales*, PUF, 169-185