

# **LA STRATÉGIE COMME PRINCIPE D'ACTION**

Texte soumis à la 7<sup>ème</sup> Conférence de l'AIMS

Mots Clés : Stratégie, Coordination de l'action stratégique, groupe, approche socio-cognitive, rationalité et principe d'action.

**Jacques LAURIOL**  
**Professeur Groupe ESC Toulouse**  
**20, bd Lascrosses - BP 7010**  
**31068 TOULOUSE CEDEX 7**  
**France**  
**Tél. : 33.05.61.29.49.23**  
**Fax : 33.05.61.29.49.94**

## **INTRODUCTION :**

Le champ du management stratégique se caractérise aujourd'hui par une interrogation centrale qui est la suivante : "Comment se forme la stratégie de l'entreprise ?" (Pettigrew 1990, 1992, Rouleau 1995)

Les réponses apportées à cette interrogation sont nombreuses et variées ; elles s'inscrivent dans différentes typologies qui peuvent être d'orientation managériale (Contenus et Processus, Schendel & al. 1979, Formulation et Implémentation, Huff & al. 1987), à visée analytique (Mintzberg 1988-1990, Martinet 1994, Lauriol 1997, Mc Kiernan 1997), processuelle (Quinn 1980, Chaffee 1985, Chakravarty, Doz 1992) ou encore, basées sur la théorie des organisations (Rouleau & al. 1995).

Qu'il s'agisse d'approche classique (la Stratégie comme Plan, Piège ou Position), contingente (Lawrence, Lorsch 1967, Porter 1980), politique et comportementale (Dufour 1997), ou comme Pattern ou Perspective (Mintzberg 1988), deux interrogations se dégagent : comment assurer cohérence et coordination entre toutes les actions nécessaires à la réalisation du plan, (quels systèmes d'incitation et structures choisir pour assurer une bonne adéquation de l'organisation avec son environnement et comment construire, animer, développer la vision, l'intention stratégique ou un "collective mind" pour que des actions individuelles "comes to be exercised on a collective yet consistent basis" (Mintzberg 1988.18).

Ces deux interrogations traitent d'une même préoccupation, celle de la coordination de l'action, c'est-à-dire, de la coordination collective d'actions individuelles pour agir, qu'il s'agisse de décider ou de construire et d'implémenter la stratégie de l'entreprise.

Les éléments de réponse avancés par la littérature autour de cette préoccupation sont nombreux ; en substance, ces travaux postulent l'existence d'un "élément" ou d'un "pattern" interne à l'organisation, comme support de la coordination de l'action collective. Il peut s'agir d'une vision stratégique (Coulson, Thomas 1992), d'une intention stratégique (Hamel, Prahalad 1989), d'une culture (Smircich 1984), d'une configuration (Miller 1996) ou encore d'une logique dominante (Bettis, Prahalad 1995).

D'autres auteurs proposent une perspective cognitive de l'organisation pour traiter de cette question de la coordination. Ils considèrent que les organisations sont constituées de flux continus d'interactions développés par des acteurs dotés de croyances et de représentations individuelles et collectives qui contraignent l'action (Giordano 1995). Ces dimensions cognitives peuvent prendre la forme de cartes cognitives (Eden 1992, Cossette 1994), de cadres de référence (Calori & al. 1992), de systèmes de croyances (Walsh, Fahey 1986), de paradigmes (Johnson 1987), d'une structure organisationnelle de connaissances (Lyles, Schwenk 1991) ou encore, d'un processus de "sensemaking" (Weick 1995) et de cognition distribuée (Cicourel 1994) comme support d'une forme de mandat, par exemple celui de l'agencement organisationnel (Girin 1995)

Ces approches cognitives sont traversées par quelques controverses qui opposent les tenants de la cognition managériale (Walsh 1995) à ceux de la cognition sociale (Ward, Reigen 1990, Ginsberg 1994, Lauriol 1995, Durant & al. 1996, Allard-Poesi 1997). Ces controverses portent, pour l'essentiel, sur la nature de la cognition à l'œuvre, sur le lien entre cognition et action et sur les caractéristiques des structures et processus cognitifs mobilisés par les acteurs de l'organisation.

L'objet de cette communication consiste précisément en un essai de dépassement de ces controverses par la formulation d'une proposition exploratoire relative à cette problématique de la coordination de l'action individuelle et collective. Cette proposition concerne l'existence d'un "dispositif" qui permettrait de coordonner les processus de production de connaissances et les processus d'action au sein d'un groupe dirigeant ; ce dispositif est celui du "principe d'action", défini comme un complexe social et cognitif pour construire collectivement (dans un groupe), des logiques d'action et de coordonner ces logiques.

L'ancrage théorique dans lequel s'inscrit cette proposition est donc de nature socio-cognitive : les spécificités de cette approche, au regard d'approches cognitives concurrentes, seront développées dans une première partie ; elles permettront, dans un deuxième temps, de proposer un cadre d'analyse socio-cognitif pour la définition et l'identification du principe d'action avant de conclure, dans une troisième partie, sur une configuration synthétique de ce principe et sur quelques modalités méthodologiques susceptibles d'aider à son opérationnalisation sur un terrain.

## **I- APPROCHES COGNITIVES DE L'ACTION ET DE SA COORDINATION DANS L'ORGANISATION**

Ces approches cognitives ont fait l'objet de nombreux travaux : tout d'abord, l'ensemble des contributions centrées sur la prise de décision (ou cognition managériale), qui peuvent être regroupées autour d'une approche exprimée en termes de systèmes de traitement de l'information (Walsh 1995). On s'intéresse ici à des cartes cognitives et des schémas mentaux en tant que supports de l'activité cognitive et de l'action développée par un manager dans ses activités décisionnelles.

L'activité cognitive y est envisagée comme un simple médiateur mental entre stimulus et une réponse. Ceci conduit à l'identification de cartes mentales ou causales (Axelrod 1976, Huff 1990) ; elles décrivent un cheminement cognitif qui amène le décideur à prendre des décisions sur la base de représentations inscrites dans cette carte (Bougon, Komocar 1994).

Un autre courant de recherche, celui de la cognition organisationnelle, s'intéresse au poids de la cognition comme variable explicative du fonctionnement des organisations, au sens où la cognition constitue l'élément central permettant d'assurer la convergence de l'action stratégique et organisationnelle. On parle ici de paradigmes, de systèmes de croyances et de structures de connaissances comme structures cognitives centrales ; ils organisent l'action en tant que vecteurs de la production de facteurs de convergence entre acteurs et entre entités composantes de l'organisation (Pralhad, Bettis 1986, Johnson 1987, Lyles, Schwenk 1992, Bettis, Prahalad 1995).

Cette perspective de la cognition organisationnelle pose l'hypothèse de l'existence d'une structure cognitive centrale, placée au sommet de l'organisation, qui contraint ou guide l'action organisationnelle. Cette structure présente trois caractéristiques essentielles pour le management des organisations : La première considère l'activité cognitive comme une activité essentiellement mentale, développée par un individu ou un groupe pour traiter un problème perçu et y apporter des solutions, ces problèmes étant toujours référés à des préoccupations et des tâches organisationnelles. L'attention est centrée ici sur l'identification de contenus cognitifs organisés dans une structure globale, plus que sur les actions qu'ils peuvent générer.

La deuxième caractéristique place la cognition comme préalable à l'action. Les paradigmes et autres structures cognitives sont définis comme des supports dans lesquels s'initient les actions, décisions et stratégies organisationnelles. On peut également postuler, comme le font Weick (1995), Weick & Roberts (1993) une relation inverse, c'est-à-dire considérer que la cognition est guidée par l'action. Dans ce cas, l'activité cognitive peut être un produit de l'action, résultant par exemple d'un processus de réduction de la dissonance cognitive, pour mettre des croyances en cohérence avec des actes.

Enfin, l'action est posée comme collective sans que l'on comprenne véritablement comment s'effectue ce passage de la cognition individuelle à une cognition et à des actions collectives. D.H. Kim (1993) parle d'un "lien manquant" (.43) pour expliquer comment peut s'effectuer ce transfert : Schneider & Angelmar (1993) soulignent "combien ce lien cognition-action et ses produits (outcomes) doivent être encore explorés" (P. 35).

Un autre courant de recherche, celui de la cognition sociale s'intéresse au poids du social dans la régulation des activités cognitives développées par un sujet, à partir d'une conception élargie de la cognition. Dans cette approche, l'activité cognitive ne résulte pas uniquement de processus de traitement de l'information ; elle est aussi sociale au sens où elle s'inscrit dans un contexte de relations sociales (un réseau de relations entre membres d'une structure sociale) et un dispositif cognitif collectif ou de groupe.

Elle introduit ainsi une dimension nouvelle, celle de l'interaction entre un sujet considéré comme un acteur social, et un objet inscrit dans un système de relations sociales et un contexte d'action. C'est dans cette interaction que le sujet-acteur développe des activités lui permettant de produire du savoir, de la connaissance sur la relation qu'il doit entretenir avec l'objet et par là-même, se le représenter. L'objet qu'elle retient est celui du groupe et de sa dynamique ; lorsqu'un groupe se réunit autour d'un problème décisionnel, chaque individu s'engage dans le débat à partir d'un ensemble d'idées, de buts ou d'intentions. La structure de relations sociales qui spécifie ce groupe contraint ce travail d'élaboration cognitive ; la position de chacun dans cette structure implique un accès à l'information particulier (l'expertise par exemple), un statut et un

rôle (hiérarchie et leadership), une appartenance ou une référence à un groupe manifestées par chacun des participants (groupe professionnel interne ou externe à l'organisation), qui constituent quelques-uns des éléments qui vont marquer ces interactions en groupe. C'est dans ce travail d'élaboration socio-cognitive que se produisent des connaissances communes et des représentations individuelles permettant d'accéder à une véritable compréhension (understanding) de la situation, des positions qui y sont exprimées et des conséquences qu'elles entraînent (Ward, Reigen 1990, Gioia, Thomas 1996).

Plutôt que de se référer à l'existence de structures cognitives centrales (des cartes, des paradigmes...), la cognition sociale insiste sur les conditions de formation de l'action collective, à partir de l'élaboration d'un consensus dont les modalités expriment la forme ou l'état d'un système de relations sociales interne à ce groupe. C'est donc l'action qui est ici privilégiée, qui amène d'éventuels ajustements cognitifs chez l'individu en cas de consensus élevé (ou aucune intégration cognitive en cas de consensus faible). Elle souligne également le poids du social dans cette élaboration, chaque individu mobilisant des appartenances ou des références sociales qui dépassent le strict cadre du groupe pour se référer à des univers de croyances, c'est-à-dire à l'ensemble des propositions auxquelles il peut attacher une valeur de vérité. Ce processus d'ajustement entre croyances et actions (ou vice-versa) par le conflit socio-cognitif amène alors le sujet à adopter des conduites sociales adaptées à la position qu'il exprime dans ce consensus.

La cognition sociale propose ainsi de retenir quatre catégories d'analyse pour envisager cette question de la coordination de l'action dans un groupe :

### ***I-1. Interaction et conflit socio-cognitif***

L'interaction sociale permet d'instaurer une relation entre l'individu et le collectif : ce concept fait aujourd'hui l'objet dans le champ de la sociologie, d'une opposition entre deux paradigmes, celui du structuro-fonctionnalisme et celui de la sociologie compréhensive (Havelange 1991) ; ils partagent l'idée, au-delà de leurs oppositions, que les structures qui constituent le social sont objectales et non pas le produit de modes de représentation du monde développés par des sujets ou des groupes sociaux.

Dans une perspective socio-cognitive, l'interaction est considérée comme un système d'influences réciproques entre déterminations sociales et capacité d'action ou d'influence de l'individu ou du groupe. Le social y est considéré comme une réalité conflictuelle par nature, ce conflit résultant d'une opposition entre individus par rapport à des objets contraints socialement.

Cette notion de conflit socio-cognitif peut être mise en relation avec l'idée de dissonance cognitive ; elle désigne un état de conflit ou de tension interne à un sujet qui, lorsqu'il se produit au cours d'interactions, peut amener le sujet à réorganiser ses coordinations antérieures par un effort d'intégration cognitive pour réduire cette dissonance (Moscovici, Doise 1992).

L'intérêt de cette approche réside dans l'importance qu'elle attache à l'analyse de l'interaction sociale, et à ses déterminants, dans la formation des conditions de l'action. Elle permet, en plaçant l'interaction dans un système de relations et un contexte d'action, de s'intéresser aux mécanismes et aux motifs de la formation de ce processus de construction sociale de la réalité dans laquelle se déroule cette action. Au-delà de simples activités cognitives, elle s'attache à l'analyse de l'interaction comme support du développement de l'action permettant à l'individu de produire du savoir sur la relation qu'il doit entretenir avec les autres participants réunis autour d'un même objet.

## ***I-2. Le sujet socio-cognitif***

Il ne s'agit ni d'un agent agi par des structures, ni d'un acteur à la rationalité limitée, mais d'une personne dotée d'une intention. Le sujet socio-cognitif n'agit pas sous la contrainte de causes imposées par des préférences ou des cartes cognitives ; il est capable de décider des propositions qu'il retient selon des critères d'acceptabilité qu'il applique à ses conduites. Il forme une intention en référence à un univers de croyances et à un réseau de possibilités envisageables dans la situation au sein de laquelle il se trouve. Cette intentionnalité est équivalente à une "capacité à faire" (Giddens 1987), c'est-à-dire à produire des actes pour conduire des interactions individuelles et collectives dans des contextes précis.

### ***I-3. Contexte, situation et marquage social***

Dans une perspective socio-cognitive, toute interaction se situe dans un contexte d'essence sociale caractérisé par un marquage social. Cette notion désigne l'intervention de régulations sociales dans les coordinations cognitives, l'interaction sociale étant marquée par la présence de principes organisateurs qui régissent son déroulement et qui peuvent parfois entrer en conflit avec les dispositions du sujet ou du groupe. Ce jeu conflictuel caractérise le contexte de l'action et la situation elle-même, cette dernière étant définie par l'accomplissement d'une action collective, et par les notions de temps déterminé et de résultat (Girin 1990, Wacheux 1996).

### ***I-4. L'action socio-cognitive***

La cognition sociale propose une vision élargie de l'activité cognitive et de son influence sur les conduites des individus. Elle souligne la dimension sociale de la représentation qui se construit dans ces activités, à partir d'interactions situées dans un système de relations sociales et un contexte d'action. L'action n'est donc pas considérée comme le produit d'activités cognitives, mais comme le produit de rapports sociaux développés dans des interactions se déroulant au sein d'une situation sociale, à partir de processus cognitifs mais aussi psychologiques et sociologiques (univers de croyances du sujet et le jeu des régulations sociales qui spécifient le contexte d'action).

Ces rapports peuvent être coopératifs ou conflictuels, parce que mis en œuvre par des sujets-acteurs, dotés d'une capacité réflexive et de compétences qui leur permettent d'agir et de se représenter le contexte de l'action.

Ces quatre catégories spécifient le cadre théorique socio-cognitif retenu pour envisager cette proposition exploratoire du "Principe d'action" comme vecteur de la coordination de l'action dans un groupe. Il pose une cognition de nature sociale (i.e. : les processus par lesquels les individus construisent leur connaissance de la réalité sociale, Doise 1993) ; cette cognition est mobilisée par des sujets en interaction dans un contexte socialement marqué, cette interaction étant finalisée en partie par des acteurs dotés

d'intentions, capables de gérer des conduites sociales au plan individuel et collectif. Ces caractéristiques se développent dans une situation (de décision par exemple), dans laquelle un groupe se consacre à des activités centrées sur la production de choix ou de coordination de l'action autour d'un "Principe d'action".

## **II- UN CADRE D'ANALYSE SOCIO-COGNITIF POUR LA COORDINATION DE L'ACTION**

D'après P. Livet et L. Thévenot (1994), l'action collective n'apparaît qu'à partir du moment où il est possible d'observer "un certain ordre... dans les agissements de plusieurs personnes" (.139). Dès lors, la présence de cet ordre pose une double question :

- quel est le processus qui permet l'émergence de cette forme d'action ordonnée ?
- quels sont les éléments, les objets, les procédures ou autres dimensions qui spécifient "ce certain ordre" ?

Il existe un certain nombre de réponses pour traiter de ces deux questions : cet ordre peut être construit par l'accord contractuel, par le partage de représentations ou de normes communes qui définissent une sorte de connaissance commune, par la médiation de conventions ou encore, par le jeu de règles présentes dans le contexte de l'action (Reynaud 1997).

Les conditions d'émergence de ces éléments constituent le lieu de bien des controverses, autour de deux principaux problèmes : celui de leur agencement dans l'action tout d'abord, et celui de l'origine de la cohérence de cet agencement malgré la diversité des rationalités et des logiques d'action qui caractérisent les organisations. En d'autres termes, la question centrale devient celle des conditions nécessaires à l'émergence d'un accord entre les différentes parties prenantes de l'action.

D'un point de vue socio-cognitif, quatre conditions au moins, sont nécessaires pour la construction et l'implémentation d'un accord.

### ***II-1. Un savoir collectif nécessaire à l'interaction***

Pour qu'il y ait coordination, il est en effet nécessaire que les acteurs puissent se référer à un savoir collectif (Favereau 1989) ; il est constitué par les savoirs pratiques

que détiennent les acteurs sur les contextes de cette action. D'après B. Reynaud (1997), ce savoir collectif peut prendre deux formes : il peut être contenu dans des dispositifs partagés (des règles, des conventions, des routines...), ou s'appuyer sur des dispositifs distribués entre les individus (cognition distribuée).

L'approche socio-cognitive se situe dans la forme des dispositifs partagés ; ce dispositif est constitué par la représentation sociale qui permet d'établir une relation entre un objet et un sujet, ce dernier étant lui-même en rapport avec d'autres sujets par l'appartenance et l'interaction sociales. Le savoir collectif que contient cette représentation est organisé sous la forme d'une structure imageante, qui peut être définie comme une grille d'analyse et d'interprétation des situations pour y développer une action autour des conduites sociales (Lauriol 1998).

Cette structure imageante met en relation les différents contenus représentationnels présents dans une image mentale en leur assignant des significations et de l'utilité sociale ; cette utilité s'exprime dans des conduites sociales, qui résultent d'un mode cognitif de détermination de l'action (des pratiques ou des activités) ; elles sont développées par un sujet inséré socialement, et dont les activités sont plus ou moins régies par des systèmes de conduite impliquant d'autres sujets (Beauvois & al. 1991).

Ce dispositif est partagé parce que les savoirs qui le constituent sont connus de l'ensemble des membres du groupe ; ces savoirs peuvent être prescriptifs (des procédures par exemple ou des instruments de gestion) et, en ce sens, être communs. Ils peuvent également être constitués de simples repères pour l'action et de ce fait, être soumis à l'évaluation et à l'interprétation en fonction d'un contexte d'action sujet à évolution.

## ***II-2. La contextualité de l'interaction : sujets, groupes et situations***

Ce savoir collectif existe en référence à un contexte d'action. En d'autres termes, il participe de la création d'une rationalité qui n'est pas que limitée, mais aussi située et locale. Cette rationalité résulte des activités développées par un groupe dans un contexte qui peut être caractérisé tant au plan externe qu'interne (Pettigrew 1990). Il en est de même pour les acteurs de ce contexte, réunis en groupe (des sujets en interaction permanente, des objectifs, des valeurs, des relations affectives... Anzieu & al. 1990, Zaleznik 1994), et dotés d'une identité de référence et/ou d'appartenance. Ce groupe s'inscrit dans une situation caractérisée par des motifs et par un ensemble de significations basées sur des principes d'interprétation (Girin 1990). Ces situations "mettent les acteurs aux prises avec une extériorité ; l'interaction prend tout son sens non seulement vis-à-vis des individus qui y sont plongés, mais aussi d'une nature qu'il s'agit de maîtriser"... (Midler 1994.345). Cette dimension de l'extériorité pose le problème de la pertinence des solutions proposées par un groupe en situation pour faire face aux évolutions d'un contexte externe. L'appréhension de ce contexte nécessite que soit mobilisée une rationalité, de nature interactive qui "suppose un certain capital cognitif commun (au groupe considéré), sous la forme d'une communauté d'expériences... historiques ou culturelles " (Boyer, Orlean 1991.236).

Cette notion de contextualité souligne le caractère singulier des situations de gestion ou de décision, et la nécessité de l'interdépendance entre acteurs qui la spécifie ; cette interdépendance permet de faire face collectivement aux modifications des contextes. Le concept de rationalité interactive exprime la prise en compte par un groupe, de cette dimension contextuelle ; elle met "l'accent sur le point de vue d'acteurs cherchant avant tout à structurer leur interaction plutôt que leur propre mode de raisonnement" (Ponssard 1994.171).

## ***II-3. Des processus pour construire du sens et définir des conduites pour l'action : vers le Principe d'action***

La construction d'un accord nécessite qu'un groupe soit tout d'abord en mesure de sélectionner, dans son savoir collectif et dans les informations nouvelles créées par

ses activités, un certain nombre d'éléments sur lesquels il va se focaliser pour construire cet accord. Il lui faut ensuite être capable de produire un sens commun relatif à ces éléments, afin de dépasser l'équivocité ou l'incertitude qui peuvent peser sur le sens à leur attribuer. Ce qui permet d'ajuster ces deux temps de la construction du sens, c'est justement l'action qui peut, dans son déroulement, remettre en cause les repères établis en créant des sources d'incertitude ou d'indécidabilité sur les repères et le sens à établir pour continuer à se coordonner (Livet, Thévenot 1994). L'action constitue donc un moment, un temps dans lequel se construit le sens jusqu'à la stabilisation de nouveaux points de focalisation.

Le dépassement de ces incertitudes nécessite alors l'activation d'une rationalité de nature interprétative, construite tout au long de l'histoire du groupe ; elle est constituée de conventions, de règles, de représentations, de routines ou d'objets (i.e. : des artefacts comme une procédure par exemple), qui contiennent des énoncés interprétatifs pour coordonner l'action.

D'un point de vue socio-cognitif, cette rationalité interprétative se crée à partir de deux processus :

- le processus d'objectivation, qui permet de résorber l'excès de significations présentes dans l'action en les matérialisant et en organisant de manière cohérente, au regard de cette rationalité interprétative, un ensemble de connaissances aux significations multiples.
- le processus de polarisation qui autorise un groupe à construire un consensus, au sens socio-cognitif du terme, c'est-à-dire défini comme un accord interne, qui permet l'aménagement, si nécessaire, d'une marge de désaccord entre acteurs sans que la relation de groupe ne soit remise en cause (sur ces deux processus, voir Jodelet 1990, Moscovici, Doise 1992, Lauriol 1998).

Ces deux processus participent de la formation d'une entité cognitive, l'image mentale, qui contient et organise les contenus représentationnels d'une représentation construite par un groupe dans ses activités. Cette image résulte de "foyers de convergence" ou d'un "point focal" (Schelling 1986.143) caractérisé par la saillance cognitive d'une solution qui a "un pouvoir de focalisation des volontés". Cette solution se caractérise par sa proéminence, son unicité, sa simplicité et sa symétrie en matière

d'interprétation entre les membres du groupe ; elle a vocation à être répétée si elle satisfait aux conditions de coordination de l'action (Orlean 1994). Il s'agit donc d'un repère qui est retenu collectivement et qui résulte de l'interaction dans laquelle cette construction cognitive est produite.

C'est ici que l'on retrouve l'importance des rationalités interactive et interprétative qui résultent elles-mêmes d'un processus d'apprentissage ; elles constituent ce que Schön appelle un "monde comportemental" qui "peut plus ou moins influencer la réflexion commune qui est essentielle à toute communication fiable..." (Schön 1997.167). Ce monde assure une certaine permanence dans les échanges et une certaine stabilité du système de relation qui caractérise un groupe, au risque parfois, de se traduire par des trajectoires paradoxales (Miller 1990). L'action a besoin de cette permanence, de cet équilibre pour se développer et construire la stratégie, cette dernière relevant plus de "l'économie d'un agir que de la vérité d'un savoir" (Poirier 1982.18). Cette permanence permet de traiter l'incertitude et l'indécidabilité, en l'interprétant et en la dépassant.

On peut ainsi postuler que ce "monde comportemental" répond d'un principe d'action, qui comme tout principe, se situe à l'origine, au commencement ou à la source d'un système organisé. Il peut être considéré comme une règle dans les deux acceptions de ce terme : la "règle prête à l'emploi", inscrite dans des objets, ou la "règle interprétative", c'est-à-dire qui ne peut être appliquée en l'état et qui nécessite donc la définition d'une interprétation (Reynaud 1987.237.239).

Ce Principe d'Action instaure une relation stable entre des faits, des anticipations et des hypothèses ; il est constitué d'une (ou de plusieurs) proposition fondamentale qui soutient l'analyse et le raisonnement, facilitant ainsi l'émergence et le maintien de repères collectifs et convergents. En d'autres termes, il définit une axiomatique spécifique à un groupe, c'est-à-dire, un ensemble d'axiomes déduits de l'expérience et du contexte, qui assurent cohérence et permanence dans l'agencement des éléments qui forment l'accord nécessaire à la coordination de l'action.

Les fonctions de ce Principe d'action visent ainsi à réduire l'incertitude sur les situations, en aidant à les objectiver ; il fournit le cadre nécessaire à l'émergence et/ou à la stabilisation d'un consensus au sein du groupe, à partir d'un "foyer de convergence"

qui s'exprime dans une rationalité interprétative et une axiomatique nécessaire à la coordination de l'action au quotidien.

#### ***II-4. De la coordination à l'action : action collective et logiques d'action***

Pour considérer qu'une action est collective, il faut pouvoir disposer d'une théorie de l'action qui permette d'identifier les composantes de l'ajustement (ou de l'alignement, Bacharach & al. 1996) entre membres d'un groupe.

L'approche socio-cognitive considère que l'action et les pratiques que développent les acteurs d'une situation sont intentionnelles, parce que résultant d'activités réflexives (voir supra, le sujet socio-cognitif). Les connaissances et les conduites qui en découlent, par le jeu des processus d'objectivation et de polarisation, s'inscrivent dans une structure imageante qui permet de créer et de maintenir l'interdépendance nécessaire à l'atteinte d'un résultat.

L'action y est contrainte à la fois par des pratiques correspondant à des représentations, et par les résultats produits dans l'action par ces pratiques. Elle résulte d'activités développées par des acteurs compétents, insérés dans une situation contextualisée, et qui disposent d'un savoir collectif inscrit dans un dispositif, celui de la structure imageante qui agit comme grille de lecture des événements.

Dans cette perspective, l'origine de l'action et de son ajustement dans un accord, se situe tout autant dans l'acteur que dans l'action elle-même, leurs influences respectives étant fonction des caractéristiques de la situation (Abric 1994). La notion d'accord est strictement référée à celle de consensus, au sens socio-cognitif du terme, c'est-à-dire qui autorise l'expression de désaccords sans pour autant remettre en cause la relation de groupe ; cette conception de l'accord laisse donc "en suspens" son contenu même et la question de son ajustement, l'action et les événements qui la ponctuent constituant l'occasion de modifications ou d'évolutions des repères qui le composent.

L'approche socio-cognitive propose une théorie de la relation entre interaction et action, basée sur une conception antagoniste de cette relation sans pour autant exclure les attitudes de coopération nécessaires à l'accord (Cf. supra, l'action socio-cognitive).

Cette conception de la relation entre intention et fins (qui s'expriment ou se construisent dans l'action) permet de postuler que cette relation s'inscrit dans des logiques d'action.

P. Bernoux & G. Herreros (1996) remarquent que cette notion de logiques ou de logiques d'action est présente dans les différentes écoles sociologiques, aussi opposées soient-elles, sans que cette notion soit clairement définie. Ils proposent d'introduire l'idée "qu'il y a une pluralité d'instances où s'originent les formes du lien social" (Bernoux, Herreros 1996.198) et que cette notion de logique sociale peut permettre d'accéder ou de dévoiler "la piste sinueuse des choix opérés par l'acteur et rendre compte de ce qui les fonde" (ibid.199). Cette sociologie des logiques d'action, fondée sur une sociologie compréhensive et sur la mobilisation d'une pluralité de modèles (Habermas, Crozier, Friedberg...) s'analyse à partir d'une "équation élémentaire : l'acteur + la situation d'action = logiques d'action" (ibid.204). L'acteur y est considéré comme stratégique, mais aussi social, historique, groupal et pulsionnel. La situation d'action se caractérise par un contexte historique et institutionnel, des instances symbolique et mythique et par un dispositif de la situation (un champ composé d'un ensemble d'objets au sens conventionnel du terme).

L'avantage que présente cette conceptualisation est double : il facilite le développement d'une sociologie de l'intervention en fournissant une grille d'analyse (en trois temps, contextualisation, identification des possibilités d'accord, traduction auprès des acteurs et conduite du changement), qui permet de rendre compte de l'origine des éléments qui soutiennent ces logiques d'action et de leur agencement. Par ailleurs, cette formalisation présente un caractère de complémentarité forte avec l'approche socio-cognitive, dont les dispositifs méthodologiques quant à un objet comme une situation contextualisée, sont, à notre connaissance, trop peu formalisés pour être opérationnalisables.

Dans le cadre de la proposition qui nous intéresse, celle du Principe d'action comme fondement de la coordination de l'action dans un groupe (dirigeant, puisqu'il s'agit de stratégie), l'équation pourrait prendre la forme ci-dessous :

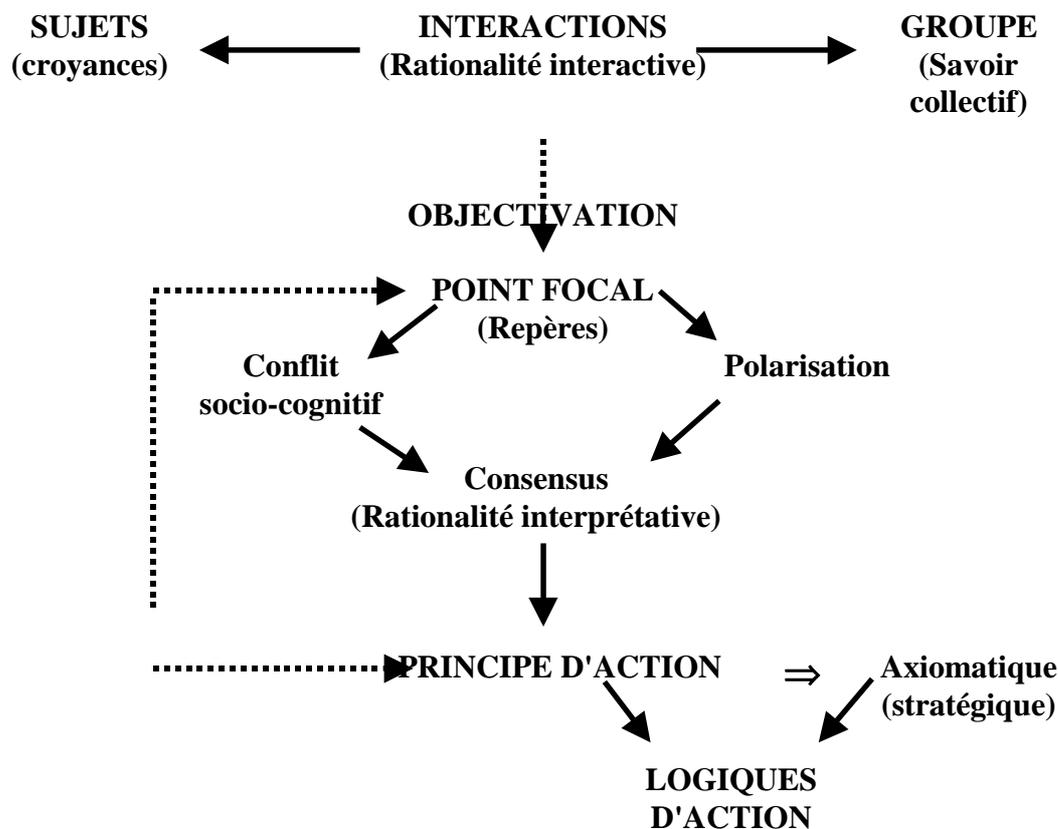
Point focal + Principe d'action = logiques d'action, l'ensemble des termes de cette équation étant bien évidemment fonction de la situation et du savoir collectif détenu par le groupe, c'est-à-dire de la contextualisation de cette situation. Ces logiques sociales

seraient ainsi constituées des trois éléments suivants : des contenus représentationnels présents dans la cognition d'individus, ces contenus étant structurés en un point focal caractérisant un groupe ; des conduites sociales qui peuvent être caractérisées par des critères de ressources engagées, d'insertion professionnelle (i.e. : en termes d'attentes mutuelles) et d'utilité, c'est-à-dire qui peuvent être jugés comme bénéfiques au regard d'un principe d'action ; des pratiques ou activités, ces dernières étant définies comme des comportements auxquels un acteur donne un sens compte tenu de sa position dans une situation (Rouleau 1996).

### **III- LA STRATÉGIE COMME PRINCIPE D'ACTION :**

La forme conceptuelle que pourrait prendre ce Principe d'action comme source et support de la coordination de l'action collective dans un groupe dirigeant, serait la suivante (Cf. figure 1) :

Ce groupe s'inscrit dans le cadre d'une situation de décision caractérisée par un contexte ; l'histoire de ce groupe (composé de sujets en interaction au sens socio-cognitif de ces termes), permet de disposer d'un savoir collectif et d'une rationalité interactive qui soulignent le caractère singulier des interdépendances à l'œuvre dans cette situation.



### La stratégie comme Principe d'Action

Le développement de ces interactions permet, par le processus d'objectivation, de construire collectivement un point focal (Schelling 1986) composé de repères pour l'action, qui focalisent l'attention du groupe. Ces "foyers de convergence" sont polarisés (par le processus de polarisation) et se constituent sous la forme d'un consensus qui exprime l'accord des membres sur le sens à attribuer aux événements et aux actions en cours ou à engager.

C'est ici qu'apparaît une rationalité interprétative (un sens commun, parce que connu de tous, ce qui ne veut pas dire partagé par tous), qui s'érige sous la forme d'un Principe d'action. Il s'agit donc d'un dispositif, cognitif et social, qui permet de construire collectivement, des logiques d'action et de coordonner ces logiques. (un monde comportemental pour Schön ; 1997), ou encore une axiomatique qui permet de faire face au quotidien et plus spécifiquement, de traiter l'incertitude).

Ce Principe d'Action exerce ainsi un certain nombre de fonctions capitales pour la formation de la stratégie (i.e. : de l'action stratégique).

- réduire l'incertitude et l'équivocité face à des contextes évolutifs en fournissant des repères pour construire la réalité sur laquelle il faut agir,
- articuler pensée stratégique et action ou conduites, aux plans individuel et collectif, par la formation d'un consensus sur les règles interprétatives et les axiomes (ou propositions) à mobiliser dans l'action,
- fournir les supports de la coordination de l'action individuelle et collective, c'est-à-dire, de déterminer les sources de l'accord nécessaire à l'action (l'agencement des repères), et de fournir un cadre analytique pour identifier et expliquer les origines de cet accord telles qu'elles apparaissent dans la dynamique de ce dispositif cognitif et social. En d'autres termes, il peut permettre d'introduire une vision renouvelée de l'intentionnalité stratégique telle qu'elle s'exprime dans un groupe.

## **CONCLUSION**

Cette proposition de la stratégie comme Principe d'Action est de nature exploratoire ; ce caractère propositionnel doit être dépassé, pour prétendre à une légitimité scientifique, par le développement d'une "construction explicative" (Yin.1994) basée sur l'observation et l'analyse de cas.

Ceci nécessite donc une opérationnalisation de cette proposition par la mobilisation d'une méthodologie d'observation, basée sur la méthode des cas de type "interprétatif et théorique" (Pettigrew 1990), qui vise à articuler des propositions théoriques avec des événements et des observations effectuées sur un terrain.

Cette observation devrait s'inscrire dans une orientation théorique qui considère la stratégie comme émergente (ce qui ne veut pas dire nécessairement non-délibérée) d'un flot continu d'actions (ou la stratégie comme perspective). D'un point de vue épistémologique, l'ancrage retenu est celui du constructivisme, qui reconnaît le rôle central que joue le sujet-acteur du fait de la capacité réflexive dont il est doté, et des régulations effectuées par le système social sur l'interaction sociale (la contextualité). Enfin, l'approche du Principe d'action devrait pouvoir être réalisée, du point de vue du dispositif méthodologique à mobiliser, autour de l'analyse de processus (Pettigrew 1990,

Bacharach & al. 1996) ; elle s'attache à identifier des événements ou des stades, et cherche à expliquer, à partir d'un cadre conceptuel et analytique préalablement défini, la séquentialité de ces événements.

Ce dispositif, allié à une formalisation plus précise du Principe d'action proposée dans cette communication, pourrait ainsi participer d'investigations de terrain porteuses d'expérimentations qui peuvent être riches d'enseignements quant à cette question de la coordination de l'action stratégique dans un groupe dirigeant.

## **BIBLIOGRAPHIE**

- ALLARD-POESI F. (1997) - *Nature et processus d'émergence des représentations collectives dans les groupes de travail restreints*. Thèse de doctorat. Université Paris IX Dauphine
- BACHARACH S.B. - BAMBERGER P. - SONNENSTUHL W.J. (1996) - *The organizational transformation process : the micropolitics of dissonance reduction and the alignment of logics of action*. Administrative Science Quarterly. (.477.506)
- BERNOUX P. - HERREROS G. (1996) - *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*. Seuil Sociologie (avec A. AMBLARD & Y.F. LIVIAN)
- BETTIS R.A. - PRAHALAD C.K. (1995) - *The dominant logic : Retrospective and extension*. Strategic Management Journal - Vol. 16 (5.14)
- BOYER R. - ORLEAN A. (1991) - *Les transformation des conventions salariales ; entre théorie et histoire*. Revue Economique (42) 2. (233.272)
- CALORI R. - JOHNSON G. - SARNIN P. (1992) - *Schémas de référence des dirigeants - in Perspectives en management stratégique Tome 1 - Economica (61-96)*
- CHAFFEE E.E. (1985) - *Three models of strategy - Academy of Management Review - Vol. 10 (1) (.89.98)*
- CHAKRAVARTHY B.S. - DOZ Y. (1992) - *Strategy process research : Focusing on corporate self-renewal - Strategic Management Journal - Vol. 13 (5-14)*
- CICOUREL A.V. (1994) - *La connaissance distribuée dans le diagnostic médical*. Sociologie du travail n° 4 (427.449)
- COSSETTE P. (1994) - *Cartes Cognitives et Organisation - ESKA*
- COULSON-THOMAS C. (1992) - *Strategic vision or Strategic con ? Rhetoric or reality ? Long Range Planning - Vol. 25 N° 1 (81.89)*
- DURANT T. - MOUNOUD E. - RAMANANTSOA B. (1996) - *Uncovering Strategic Assumptions in European Management Journal - Vol. 14, N° 4 (389.397)*
- EDEN C. (1992) - *Interpreting Cognitive maps - Journal of Management Studies - Vol. 29.3*
- FAVEREAU O. (1989) - *Marchés internes, marchés externes - Revue Economique - Vol. 40 (2) (273.328)*
- GINSBERG A. (1994) - *Minding the Competition : From Mapping to Mastery - Strategic Management Journal - Vol. 15 (153.174)*
- GIORDANO Y. (1995) - *Management stratégique et changement organisationnel : quelles représentations ? in Les nouvelles formes organisationnelles - RAINELLI M., GAFFARD J.L., ASQUIN A. - Economica (161.179)*
- GIRIN J. (1990) - *Analyse empirique des situations de gestion : éléments de théorie et de méthode in Epistémologies et Sciences de Gestion - (MARTINET A.C., Coord.) - Economica (141.181)*

- GIRIN J. (1995) - *Les Agencements Organisationnels* in Des Savoirs en Action (CHARUE - DUBOC F., Coord.) - L'Harmattan (233.279)
- HAMEL G. - PRAHALAD C.K. (1989) - *Strategic Intent* - Harvard Business Review - May-June
- HART S.L. (1992) - *An integrative framework for strategy-making processes* - Academy of Management Review 17 (327.351)
- HUFF A.S. - REGER R.K. (1987) - *Review of strategic process research* - Journal of Management - 13.2 (211.236)
- JODELET D. (1991) - *Les représentations sociales* - Paris - PUF Collection Sociologies d'aujourd'hui - 2<sup>ème</sup> ed. (424 pages)
- LAURIOL J. (1995) - *Décision et Action Stratégique : les apports de l'approche Socio-Cognitive* - Revue Gestion des Ressources Humaines - n°17 Décembre (5.24)
- LAURIOL J. (1997) - *la stratégie et ses représentations dans les ouvrages de langue française* - Management International - Vol. 1 N° 3 (Montréal)
- LAURIOL J. (1998) - *La Décision Stratégique en Action : une perspective socio-cognitive* - L'Harmattan (288 pages)
- LAWRENCE P.R. - LORSCH J.W. (1967) - *Organization and environment* - Cambridge Mass : Harvard University Press
- LIVET P., THEVENOT L. (1994) - *Les catégories de l'action collective* in ORLEAN 1994 - PUF Economie (139.167)
- MIDLER C. (1994) - *Evolution des règles de gestion et processus d'apprentissage* in A. ORLEAN (1994) (335.369)
- MILLER D. (1990) - *The Icarus Paradox* - Harper Business - N.Y.
- MILLER D. (1996) - *Configurations revisited* - Strategic Management Journal - Vol. 17 (505.512)
- MINTZBERG H. (1988) - *Opening up the definition of strategy* in The strategy process. Prentice Hall (13.20)
- MINTZBERG H. (1990) *Strategy Formation. Schools of thought in Perspectives on Strategic Management.* FREDERICKSON J. (Ed.) Harper and Raw Publishers. N.Y.
- MOSCOVICI S. - DOISE W. (1992) - *Dissensions et consensus - Une théorie générale des décisions collectives* - PUF Psychologie sociale (296 pages)
- ORLEAN A. (1994) - *Analyse économique des conventions* - PUF Economie
- PETTIGREW A.M. (1985) - *The awakening giant : Continuity and change* in ICI - Oxford Basic Blackwell
- PETTIGREW A.M. (1990) - *Longitudinal field research on change : Theory and practice.* Organization Science. Vol 3, N° 1 (267.292)
- PETTIGREW A.M. (1992) - *The character and signifiante of strategy process research.* Strategic Management Journal - Vol. 13 (12.27)
- POIRIER L. (1984) - *Essais de stratégie théorique.* Les cahiers de la Fondation pour les études de Défense Nationale (N° 22)
- PONSSARD J.P. (1994) - *Formalisation des connaissances, apprentissage organisationnel et rationalité interactive* in A. ORLEAN (169.185)
- PORTER M.E. (1980) - *Competitive Strategy* - Free Press
- REYNAUD B. (1997) - *Introduction générale* (9.16), & *la rationalisation constitutive du collectif ?* (211.218) in Les limites de la rationalité : Tome 2 - Les figures du collectif. La Découverte, Coll. Recherches)
- ROULEAU L. (1996) - *Compétence stratégique et ritualisation sociale de l'environnement. La formation des stratégies selon une approche structurationniste.* 5<sup>ème</sup> Conférence AIMS - Lille - CDrom des actes
- ROULEAU L. - SEGUIN F. (1995) - *Strategy and Organisation Theories : Common forms of discourse* - Journal of Management Studies. 32. (101.117)
- SCHELLING T.C. (1986) - *Stratégie du conflit* - PUF, Coll. Perspectives Internationales

- SCHENDEL D.E. - HOFER C.W. (1979) - *Strategic Management : A new view of Business policy and plannings* - Boston : Little Brown
- SCHNEIDER S.C. - ANGELMAR R. (1993) - *Cognition in organizational analysis : who's minding the store ?* - Organization Studies - Vo. 14, N°3 (347-374)
- SCHÖN D. (1997) - *Apprentissage organisationnel et épistémologie de la pratique* in Les limites de la rationalité : Tome 2 - Les figures du collectif - La Découverte, Coll. Recherches
- WALSH J.P. (1995) - *Managerial and Organizational Cognition : Notes from a trip down memory lane* - Organization Science - Vol 1, N°3 (280-321)
- WARD J.L. - REIGEN P.H. (1990) - *Sociocognitive analysis of group decision making among consumers* - Journal of Consumers Research - Vol. 17 (245-262)
- WEICK K.E. - ROBERTS K.H. (1993) - *Collective mind in organizations : heedful interrelating on flight decks* - Administrative Science Quaterly 38 (357-381)
- WEICK K.E. (1995) - *Sensemaking in Organizations* - Sage Publications. Foundation for Organizational Science