

# **LA STRATEGIE, UN EXERCICE DU VIRTUEL**

## **Les auteurs :**

**Bachir MAZOUZ** est membre du laboratoire "Vie des Firmes", du CLAREE-CNRS (URA 936), associé à l'IFRESI et chargé de recherche à l'ESC-Lille. Les modes conjunctureux de décisions, les capacités intuitives des cadres décideurs ainsi que les applications des neurosciences en gestion forment ses principaux axes de recherche.

**Institut Fédératif de Recherche sur les Economies et les Sociétés industrielles  
2, rue des canoniers 59800 Lille France.**

**E-Mail :** mazouz@zoe.iae. univ-lille1.fr. ☎ (33). 03. 20. 12. 54. 34 **Fax :** (33). 03. 20. 12. 58. 31

**Gérard Kokou DOKOU** est Maître de Conférences à l'Université du Littoral Côte d'Opale, France. Responsable de l'ERIME (Equipe de Recherche sur l'Ingénierie et le Management des Espaces littoraux et fluviaux) de l'IMN (Institut des Mers du Nord, Dunkerque, France) et associé au CLAREE-CNRS (Centre Lillois d'Analyse et de Recherche sur l'Evolution des Entreprises, Lille, France). Les rôles et fonctions de la Direction général dans l'entreprise constituent son principal thème de recherche.

**21 Quai de la Citadelle, B.P. 5528, 59383 Dunkerque, France**

**E-Mail :** dokou@univ-littoral.fr ☎ (33). 03. 28. 23. 71. 00 **Fax :** (33) 03. 28. 23. 71. 10

**Mots-clés :** Environnement virtuel, Cognition, Complexité, Stratégie.

**LA STRATEGIE,  
UN EXERCICE DU VIRTUEL**

**Bachir MAZOUZ et Gérard K. DOKOU**

# LA STRATEGIE, UN EXERCICE DU VIRTUEL

Bachir MAZOUZ et Gérard K. DOKOU

"Le monde n'est pas seulement perçu de façon incomplète ou inexacte, mais il est construit en partie par les actions résultant de ces perceptions"

James G. MARCH (1991, p. 97)

## INTRODUCTION

Si on admet que la complexité vient rappeler aux théoriciens du changement et aux praticiens de la décision stratégique les frontières de la certitude humaine face à un environnement aux contours mouvants et aux caractéristiques volatiles et que les sciences cognitives, quant à elles, leur révèlent leurs capacités et leurs limites naturelles lors qu'il s'agit de se rendre compte de ces changements. Il en suit que les deux paradigmes pris séparément nous font miroiter une réalité paradoxale ; c'est-à-dire (1) une réalité qui existe en soit et qu'il faudrait décrypter minutieusement et (2) une réalité que s'approprient les acteurs organisationnels pour guider leurs actions face à l'imprévisible, au paradoxal et à l'ambigu.

La première partie de notre papier est consacrée au rôle traditionnel du Stratège, celui de la formulation et des processus formalisés que sous-tend les approches classiques de la stratégie. Alors que la deuxième partie irrigue les bourgeons d'une conception plus large et plus créative. Plus précisément, notre intérêt porte ici sur la notion de virtualité de l'environnement du Stratège et de la Stratégie. Bien évidemment, la virtualité s'entend ici comme des potentialités que le Stratège fait émerger à partir de ses convictions profondes, de ses certitudes personnelles et de ses références socioprofessionnelles. Une telle proposition nous amène donc à juxtaposer deux dimensions paradoxales, parmi tant d'autres qui caractérisent la mission du Stratège, et qui, entre autres, servira à justifier l'aspect disciplinaire disparate de la Stratégie et spécifier son statut épistémologique.

## I. L'ENVIRONNEMENT TRADITIONNEL DU STRATEGUE

### I. 1. COMPLEXITE DU SYSTEME DE REPRESENTATION

La notion de représentation sociale, introduite officiellement au début des années soixante par Serge MOSCOVICI (ABRIC 1994, p. 7), confère à l'action et au contexte social un rôle heuristique significatif dans l'appréciation des choix et des comportements effectifs des acteurs engagés dans la vie sociale et organisationnelle. Il n'est pas inutile de rappeler que dès 1898 Emile DURKHEIM (1898) donna à la notion de représentation ses dimensions sociologiques et psychologiques contemporaines. En effet, les développements les plus récents de la psychologie sociale sont venus confirmer l'importance des éléments "subjectifs" qui naissent dans le quotidien des interactions sociales et qui sont partiellement indépendants des structures et des processus cognitifs individuels. Partiellement indépendants, parce que la compréhension, la construction et la production de sens, qui guident l'action, ne résultent pas uniquement d'activités purement cognitives. Des nombreuses et complexes interactions qui caractérisent un champ social tel que l'entreprise émergent des discours, des pratiques, des idées, des valeurs, des idéologies, des cultures et des schèmes de pensée qui sous-tendent les conduites des acteurs sociaux et donnent sens à leurs comportements. Les décisions qu'ils

prennent ou les choix qu'ils sont amenés à effectuer relèvent d'une rationalité située et construite (ZAOUAL H., 1996). Celle-ci intègre objectivité et subjectivité, rationalité et irrationalité, certitude et incertitude (DOKOU G., 1989).

Par ailleurs, la complexité originelle du système de représentation dérive de la pluralité des processus qui le sous-tendent. Il s'agit de processus de formation des perceptions, des comportements sociaux ou d'activités cognitives en situation d'interaction sociale (MOSCOVICI S., 1961 ; GILLY M., 1985). S'y ajoutent les processus d'objectivation, de rétention sélective et de décontextualisation des éléments perçus et sélectionnés. Le schéma ou le modèle figuratif qui émerge de ces processus constitue le cadre de filtre, d'interprétation ou de catégorisation des stimuli de l'environnement. Ceux-ci résultent des éléments objectifs, des opinions ou des croyances. L'univers d'opinions et des croyances est lui-même un ensemble de représentations non nécessairement ordonnées ou structurées. La somme des informations dont dispose l'acteur ou le sujet servent pour opérer des réponses organisées de manière présente ou latente. C'est en fait une réorganisation des connaissances à travers les réalités, les croyances ou les opinions rencontrées, perçues et réintégrées dans le système de représentations initial.

A l'instar de John CHILD (1972), l'application de ce raisonnement dans la recherche sur les organisations nous permet de concevoir que les interactions quotidiennes augmentent la multitude et l'imbrication des facteurs susceptibles d'affecter un réseau d'influence et déterminer ses niveaux de performance. Ainsi, le champ de représentations du décideur stratégique se construit et se restructure en permanence sous l'influence d'une multitude de facteurs psychosociologiques, cognitives et symboliques qui se combinent, se croisent et accentuent la complexité des systèmes de représentations par le jeu des interactions.

Autrement dit, nous verrons tout au long de cette démonstration que si la démarche rationnelle pure (monorationnelle, économique, traditionnelle ou encore classique) éprouve des difficultés énormes dans l'explication de l'émergent dans la vie des organisations, cela serait dû à son statut positiviste. Un statut qui entretient l'hypothèse d'un sujet parfaitement connaissant et un objet connaissable objectivement et indépendamment des intentionnalités et de leurs interactions. Tandis que, la notion d'interaction dynamique et récursive, qu'introduit la pensée complexe appliquée à la gestion des organisations, nous fait découvrir un sujet connaissant (l'acteur décideur, notamment) agissant et agi par les relations physiques et virtuelles qu'il entretient avec le monde qui l'entoure.

## I.2. INTERACTION, REPRESENTATION DE L'ENVIRONNEMENT ET DECIDEUR STRATEGIQUE

Pour définir la complexité les auteurs en sciences sociales, par opposition aux processus de découverte des règles régissant le monde de la physique (présupposé déterministe, mécanique et inerte<sup>1</sup> parce qu'il manque d'intentionnalité), évoquent la «**nature des interactions**» qu'entretiennent les «**parties**» entre elles et qui déterminent, par le jeu de l'action, de la contre-action et de l'émergent, les états successifs du «**Tout**». Nous dirons que l'entreprise, conçue comme un «**Tout**» systémique, serait un construit cognitif complexe et socialement organisé<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup>Concernant les différences méthodologiques et épistémologiques qui caractérisent ces deux grandes familles de la pensée humaine on trouvera chez A. MOLES l'une des rares œuvres consacrées par un auteur converti des sciences dites dures aux sciences dites de «**l'imprécis**». Voir MOLES A. (1990, pp. 44).

<sup>2</sup>A l'instar du GRASCE-URA CNRS 935, de plus en plus nombreux sont les chercheurs, les équipes de recherche et les publications qui s'inscrivent dans cette perspective. De leur côté, les institutions scientifiques, notamment le CNRS en France, nous semblent s'intéresser de plus à ce qui apparaît comme un nouvel esprit

Tout d'abord, il y a cette conception selon laquelle l'entreprise et ses comportements seraient l'œuvre d'une construction cognitive complexe. Autrement dit, la connaissance floue, vague et imprécise que les acteurs engagés (dirigeants, décideurs, managers, participants dans un projet, etc.) tirent de leurs expériences sensibles et cognitives est aussi pertinente que celle déduite par l'esprit scientifique (rationnel et précis). Ce qui veut dire aussi, que la pensée complexe réintroduit le sujet connaissant (l'acteur) dans l'acte de construction de la connaissance (LE MOIGNE J. L., 1995, p. 97). En réalité, nous pensons que les interactions entre le cheminement de pensée et de la praxis ; entre la réflexion et l'action, donnent un sens aux activités, aux conduites et aux comportements des acteurs sociaux. Elles conditionnent d'une façon dynamique non linéaire (au fil du temps, des actions et des résultats obtenus) leurs structures et leurs processus cognitifs et organisationnels (STACEY R.D., 1995).

Appliquée à la stratégie d'entreprise et aux décideurs stratégiques, cette conception admet que des intentionnalités multiples et diverses engagées dans un flux d'actions se voient partager des expériences sensibles et des connaissances fonctionnelles tangibles et intelligibles (RAUX J. F., 1995 p. 210 et s.) qui, à leur tour, confirment ou altèrent les structures et les processus cognitifs des sujets pensants et agissants qui animent l'organisation et ponctuent sa dynamique. Par cette dialectique entre *Empirie* et *Epistémé* (LE MOIGNE J. L. 1995 p. 104) ou encore entre *praxis* et *conceptulis*<sup>3</sup>, les stratèges dans l'organisation se sentent guidés à la fois par un savoir-faire, une connaissance pertinente<sup>4</sup> préalable à l'action et par ce qu'ils apprennent consciemment ou tacitement dans et de l'action elle-même. D'où cet appel insistant de Michel CROZIER (1989, pp. 48-50) à réconcilier les deux dimensions de la « réalité » des systèmes sociaux : « *Les problèmes d'organisations sont à la fois conceptuels et existentiels. Le vécu précède l'idée, mais seule l'idée permet de comprendre le vécu et donc de le formaliser, de le développer et de reculer des limites du possible (p. 49)... Les entreprises ne font pas émerger de nouveaux principes par génération spontanée. Elles ont besoin de la stimulation qu'apporte l'introduction d'un raisonnement formalisé. Mais ce raisonnement formalisé n'a pas de chance de réussir s'il est imposé à partir d'une réflexion technocratique détachée de l'expérience (p. 50) »*

De la sensibilité des stratèges aux oscillations de leurs marchés<sup>5</sup>, de l'écoute qu'ils prêtent aux partenaires et adversaires internes et externes, des crises et des événements que traversent leurs organisations (CROZIER M., 1989, p. 48), du temps et des efforts qu'ils aménagent pour répondre aux besoins stratégiques de celles-ci (EISENHARDT K. M., 1992), des faiblesses et des réussites qu'ils décèlent intuitivement ou analytiquement dans la stratégie des concurrents (PETERS T. et R. WATERMAN, 1983), ils apprennent peu à peu à accommoder leurs capacités cognitives et leurs représentations afin d'agir efficacement face à la volatilité intrinsèque des environnements incertains et en évolution rapide (SIMON H. A. 1993, 134). Ainsi, les dirigeants "stabilisent" leur connaissance et apprennent à s'apercevoir des lacunes qui les empêchent de se réaliser chaque fois qu'ils agissent ou qu'ils réfléchissent sur une

---

scientifique. Voir les travaux de Jean-Louis LE MOIGNE (1990). Voir aussi du même auteur In M.-J. AVENIER (1992).

<sup>3</sup>On lira quelques-uns des travaux de Abraham A. MOLES, notamment « *Les sciences de l'imprécis* » Édition du Seuil, série, Science ouverte, Paris, 1990, « *Théories des actes. Vers une écologie des actions* » Casterman, Paris, 1977 ou encore « *Labyrinthes du vécu* » Klincksieck, Paris, 1982.

<sup>4</sup>Pertinente (vs évidente) au sens de Bruno JARROSSON (1994, p. 154) : « *Décider ou ne pas décider ? Réflexions sur les processus de la décision* » Maxima, Paris, 1994, qui insiste sur le rôle du contexte pour déterminer l'efficacité d'un choix ou d'un comportement décisionnel. La décision intervient alors comme un processus d'interaction entre le décideur et le monde.

<sup>5</sup>Le cas d'Alain ZIEGLER rapporté par B. JARROSSON (1994, p. 154) nous permet de découvrir un des aspects formateurs de la confrontation régulière de la praxis et du système de valeur d'un décideur opérant dans un marché violent et volatil.

situation qu'ils perçoivent comme étant significative. L'interaction entre connaissance et action intervient dès lors que les acteurs mettent à l'épreuve leur représentation.

Les occasions de décision sont en quelque sorte, notamment pour Bruno JARROSSON (1994, p. 155), des opportunités de « *projection d'un système de valeurs et d'une représentation du monde dans la réalité* ». Là aussi, nous aboutirons à l'idée d'une interaction entre *Praxis* et *Conceptualis* qui revêt une caractéristique paradoxale ; structurante et déstructurante. En effet, l'action concrète s'accompagne d'une emprise cognitive confirmative, correctrice, révélatrice et apprenante à la fois. N'a-t-on jamais senti au fond de nous-mêmes et à maintes reprises ces changements, si furtifs qu'ils soient, qui surviennent tout au long d'un processus de décision engageant profondément notre avenir, celui de notre famille ou de notre entreprise ? N'a-t-on jamais prononcé des phrases comme « je le savais et j'en étais sûr que... », « je croyais que... mais maintenant je sais comment... » ou encore « dorénavant, je sais ce qu'il faut... » ? Ces situations nous sont si fréquentes et si familières qu'elles ne suscitent plus notre curiosité intellectuelle. Nous avons, paraît-il, oublié qu'elles structurent la vision et la compréhension du monde qui nous entoure, qu'elles mettent notre connaissance théorique et notre vécu pratique en étroite symbiose. Pire, nous les avons parfois abandonnées à contrecœur pour nous confier aux formules standards et aux modèles préétablis dont nous savons pertinemment l'inefficacité face à la singularité des situations concrètes ; inconnaissables par nature et complexes fonctionnellement et organiquement. Des raisons, telles que les vagues managériales, la hiérarchie ou les pressions qu'accompagnent des situations complexes, nous font souvent oublier que l'action engagée et la connaissance qui la guide et/ou qui en résulte sont en interaction permanente couplant l'acteur avec son monde (à lui). Écoutons B. JARROSSON (1994, p. 155) quand il nous invite à repenser les processus de la décision pour réintégrer l'interaction et l'incertitude qui caractérisent la réalité des décideurs stratégiques : « *La décision est un processus d'interaction entre le décideur et le monde. Il faut donc qu'elle soit en accord avec le monde plutôt qu'avec sa logique interne. Elle doit être pertinente plutôt qu'évidente. Dans l'idée de pertinence apparaît la notion de contexte (p. 56)... la décision se distingue de l'application d'une méthode parce qu'elle tranche entre des systèmes de valeurs incommensurables et parce qu'elle comporte un risque. Son résultat n'est pas certain (...) une décision est toujours la projection d'un système de valeurs et d'une représentation du monde dans la réalité. Dans chaque décision que je prends, je confronte à la réalité mes idées, mes croyances, mes valeurs, mes connaissances. Chaque décision est pour moi un test dont le résultat devrait structurer ma vision du monde (p. 155)* » Dès lors, concevoir l'interaction de la connaissance et de l'action devient préalable à toute modélisation visant à améliorer notre compréhension du fonctionnement réel des systèmes des organisations. Cette conception dérive des épistémologies constructivistes fondées par Jean PIAGET et qui, par opposition au positivisme d'Auguste COMTE, à travers la notion d'interaction du sujet et de l'objet fait apparaître l'importance du construit dans et par l'action et la réflexion. La rhétorique d'Edgar MORIN (1990) sur la linéarité du positivisme et son incomplétude à rendre compte des subjectivités (qu'elles soient objectivables ou non) qui interviennent dans un champ d'interagissements complexes et permettent aux acteurs sociaux de se construire des représentations tangibles et intelligibles à partir de « *leurs expériences sensibles et cognitives* » (LE MOIGNE J. L. 1995, p. 97), est désormais cumulable avec les apports de Jean PIAGET.

Dorénavant, la pensée issue des apports de Jean PIAGET et d'Edgar MORIN nous autorise à contester la suprématie de l'objectivité positiviste en avançant que *les entreprises sont des systèmes socialement organisés*. Plus que jamais, les produits des diverses formes d'interactions sociales sont pris en considération dans l'élaboration des connaissances utiles à

la prise de décision dans les organisations et la formation des sciences de gestion<sup>6</sup>. Le « *pragmatisme* » et « *l'artefact* » de Herbert A. SIMON sont deux concepts qui attribuent à la formation d'une connaissance fonctionnelle, celle qui naît dans et des interactions des acteurs connaissant et projectifs, un rôle fondamental dans la modélisation du complexe.

En considérant le produit des interactions entre les sujets (acteurs) et les objets de leurs actions dans le processus d'apprentissage, la pensée complexe, appliquée à l'étude des phénomènes sociaux et organisationnels, réintroduit les dimensions constructivistes et créatives de la connaissance valide que tire l'acteur de son expérience. Ceci dit, nous ne sommes pas loin des propositions factuelles (*fact*) de H. A. SIMON, où les énoncés d'une science se réfèrent « *à des faits (ce qui est), à l'expérience, à des événements qui se produisent, ou ne se produisent pas* » (FIOL M et SOLE A. 1993, p. 88). Selon Jean-Louis LE MOIGNE, un quart de siècle de développements, d'argumentations et de contre-argumentations autour du constructivisme ont donné à la réflexion sur la modélisation des systèmes complexes la pertinence qui manque cruellement au positivisme. Dorénavant, le paradigme de la complexité croisé avec un regard cognitif nous invitent à réfléchir sur la résultante de l'interaction entre, d'un côté, un acteur connaissant limité dans ses capacités, agissant et agi et, de l'autre côté, un environnement peu ou pas du tout connaissable, agi et agissant. Mais de quel environnement s'agit-il, au fait ?

## II EXTENSION SOCIO-COGNITIVE DE LA DEFINITION DE L'ENVIRONNEMENT DU STRATEGUE

Nous ne réinventons pas la Stratégie en disant qu'une étude sur la dynamique des entreprises, qui se veut globalement satisfaisante, ne peut se permettre d'ignorer la bipolarité des relations qui lient l'entreprise à son contexte d'action et de réflexion, autrement dit à son environnement. Traditionnellement donc, la notion d'environnement est très importante pour comprendre simultanément la dynamique interne des firmes et leurs comportements externes. Cependant, elle reste vague et sous-entend « *an infinite set of elements outside the boundaries of the organization, other organizations, associations of individuals, and broad forces represent important segments of the organization's environment* », comme souligné par Richard N. OSBORN et James G. HUNT (OSBORN R. N. et J. G. HUNT, 1974, p. 231). Dans un souci de clarté et d'approfondissement de la recherche sur les relations Environnement-Entreprise nous proposons un enrichissement du concept à partir de ses composantes. Du point de vue explicite, l'environnement du stratège d'entreprise est fait d'entités distinctes comme : le marché, le secteur économique ou industriel, la branche d'activité, les niveaux hiérarchiques, les ateliers de production, le poste de travail, la société, les institutions gouvernementales, les organisations syndicales, patronales, professionnelles et éducatives, les organisations concurrentes directes et potentielles, les firmes-clientes, les firmes-fournisseuses, les institutions financières, etc. Au-delà des représentations que le stratège fait de ces entités, celles-ci constituent des sites symboliques au regard des réalités économiques, sociologiques et culturelles passées, actuelles ou pressenties (DEARBORN et SIMON, 1958 ; Dokou, 1989 ; Zaoual, 1996). Il les intègre dans le processus décisionnel compte tenu de ses capacités et aptitudes cognitives et celles propres à son entreprise. A savoir, une extension cognitive, psychologique et sociologique des notions qui le composent : le *champ*, les *entités distinctes*, les *interactions* auxquelles nous ajoutons les *délais*.

---

<sup>6</sup>L'idée nous est suggérée par l'article de Claude MOUCHOT « *Décision et sciences sociales* » In Alain Charles MARTINET (1990) : « *Épistémologie et sciences de gestion* » pp. 31-79, Economica, Paris.

Le marché, le secteur économique ou industriel, la branche d'activité, la firme, les niveaux hiérarchiques, les ateliers de production, le poste de travail sont autant de sites symbolisant *un champ* ou un *espace d'interaction*. Alors que la société, les institutions gouvernementales, les organisations syndicales, patronales, professionnelles et éducatives, les organisations concurrentes directes et potentielles, les firmes-clientes, les firmes-fournisseuses, les institutions financières, sont des *entités distinctes*. Chaque entité est *perçue* différemment des autres. Très certainement selon les objectifs de l'observateur (DEARBORN D. C. et H. A. SIMON, 1958) mais aussi les comportements de l'organisation observée, ses statuts, ses métiers, ses sites, la composition de son personnel, de son équipe de direction, l'évolution de sa structure, de sa stratégie, de sa production, de son réseau d'influence, etc. Des *interactions* multiples et diverses entre des entités distinctes se traduiraient par des rapports directs ou indirects d'échange, d'interdépendance et/ou de dépendance ; la nature des transactions et la disponibilité ou la rareté des ressources de tout genre y sont déterminantes (PFEFFER J. et G. R. SALANCIK, 1978 ; MINTZBERG H., 1986). Le cas des relations qu'entretiennent des PME sous-traitantes innovantes et hautement spécialisées avec des donneurs d'ordres puissants et bénéficiant des avantages de la grande taille, illustre parfaitement bien la complexité à décrire un réseau d'influence ou à prévoir son évolution à moyen et long termes. Dans certains cas, l'observateur externe, voir interne, s'étonne de voir émerger une petite innovation, à première vue imprévisible et sans incidents majeurs perçus, réduire la dépendance d'une TPE ou d'une PME vis-à-vis leur milieu. Alors que les sciences de la complexité nous enseignent que seule la dimension temporelle nous dira avec exactitude ce que les interactions passées et présentes entre des entités distinctes ont engendré comme frontières réelles et fictives.

Nous ajoutons donc à ces trois composantes de l'environnement "traditionnel" d'une organisation une dimension évolutive : le *temps*. Il faut un délai plus ou moins long (phénomène de dilatation temporelle) pour qu'un changement soit *perçu, analysé* et *incorporé* (KIESLER S. et L. SPROULL 1982) par une partie ou l'ensemble des *entités distinctes* interagissant dans un espace d'intérêt déterminé. Ce temps correspond à la durée qu'il faut à des individus et à des groupes d'individus pour changer leur représentation à propos d'une configuration entre les trois composantes citées ci-dessus. Gilbert J. B. PROBST et ses collègues (1992, pp. 176-178) estiment que « *le temps représente un facteur de réussite du changement organisationnel ou d'un projet* ». Il dépend des capacités et des aptitudes cognitives individuelles et collectives à percevoir, à traiter et à représenter des réalités sociales complexes<sup>7</sup> (inter-reliées et dynamiques), des motivations sociales des acteurs (KIESLER S. et L. SPROULL 1982, p. 558), de leur degré d'implication dans les projets et les opérations (DECLERCK R. P., J. P.DEBOURSE et J. C. DECLERCK, 1997) de l'organisation, de leur ouverture ou de leur résistance psychologique aux changements (KELLY D. & T. L. AMBERGEY 1991 ; LEWIN K., 1947) ainsi que de la vitesse des transformations et des tendances sociologiques (FISKE S. E. et S. T. TAYLOR, 1984), culturelles (HOFSTEDE D. et ali., 1990) et macro-politiques (COLE R. E. 1985).

## II. 1. A propos des dites « objectivité » et « subjectivité » de l'environnement

Au-delà des nombreuses et divergeantes taxonomies qui opposent les théoriciens de la contingence aux historiens des affaires<sup>8</sup> quant au pôle dominant dans la relation Environnement-Entreprise, l'examen d'une partie considérable de l'abondante littérature

---

<sup>7</sup>Selon les travaux de KIESLER S. & L. SPROULL (1982, p. 556) Il s'agit d'étapes « *sequential and dependent on one another* » qualifiées de « *Information Processing* » qui consiste à « *encoding, representation and organization of encoded material, memory, and retrieval* ».

<sup>8</sup>Rappelons que la possibilité de contrôler le contexte d'évolution de la firme oppose les théoriciens de la contingence aux historiens des affaires. On lira DESREUMAUX A. (1981, 1992), voir aussi ROJOT J. & A. BERGMANN (1989, pp. 93-100, pp. 177-214).

organisationnelle, stratégique et managériale révèle un point consensuel<sup>9</sup>. Effectivement, des analyses en profondeur de ce qui apparaît, à première vue, comme paradoxal nous laissent supposer que les initiateurs ainsi que les développements ultérieurs des deux courants de recherche s'accordent sur l'importance des caractéristiques 'objectives' et 'subjectives' des contextes d'action et de réflexion organisationnelles.

En effet, le contexte d'action du décideur organisationnel est avant tout composé de tendances lourdes, antérieurement conceptualisées par les économistes *classiques* et *New-classiques*, ou ce que Gérard KOENIG appelle « *les évolutions tendanciennes* » (KOENIG G., p. 125.1993), qui entraînent par étapes adaptatives certains types d'entreprises dans une dynamique globale. Il s'agit de caractéristiques objectives dans la mesure où elles échappent au contrôle absolu de l'entreprise et sont, par conséquent, peu ou pas du tout influençables par ses comportements et ses stratégies. Tel est le cas pour les variables culturelles d'une société, les données juridiques, macro-économiques, et concurrentielles, la structure de l'industrie, les tendances du marché, l'évolution technologique et, en général, selon R. I. HALL (1984), tout ce qui échappe au *contrôle* direct et absolu d'une organisation donnée et se présente comme une succession d'événements et/ou de contraintes dont il faudrait prendre conscience et traiter d'une manière objective et rationnelle. Ainsi, pour Liam FAHEY et V. K. NARAYANAN (1989, p. 363) cette vision des choses suppose qu' « *an objective' environment exist* » et que « *le repérage précoce et le traitement adéquat des événements* » seraient, selon Gérard KOENIG. (199, p. 138), des impératifs dictés par l'objectivité des caractéristiques environnementales. Deux présomptions de la littérature empirique, développée autour de la problématique de l'adaptation organisationnelle et les mécanismes de couplage avec l'environnement, que les paradigmes socio-cognitifs des années 80 et 90 s'efforcent de relativiser.

Pratiquement, les stratèges dans les entreprises sont quotidiennement confrontés au phénomène de l'asymétrie informationnelle ; de l'ambiguïté des données, des discours et des comportements organisationnels ; de l'incertitude des préférences managériales, des choix stratégiques et de leurs conséquences. Les limites cognitives des dirigeants (comme d'ailleurs les autres participants dans l'organisation) conjuguées à leur partialité de jugement et de décision donneraient des perceptions différentes de "la réalité" ; des interprétations parfois contradictoires de ce qui paraîtrait semblable dans l'espace et le temps ; et finissent par une diversité de comportements élaborés et soutenus face à cette réalité. A croire L. R. PONDY et I. I. MITROFF (1979), l'incertitude qui entoure l'activité managériale et affecte la dynamique des firmes serait due à la nature même des systèmes sociaux, dont l'entreprise fait partie : des systèmes caractérisés par leur complexité et leur variabilité (instabilité).

Sur les plans théorico-empiriques, une première conceptualisation de l'importance de l'instabilité et de la complexité des contextes d'action et de réflexion des firmes nous a été proposée respectivement par les travaux de Thomas BURNS et G. M. STALKER (1961) puis Fred E. EMERY et Eric L. TRIST (1965). Les apports de ces deux équipes de recherche confirment le déterminisme des caractéristiques de l'environnement, notamment en matière d'adaptation des structures et des modes d'organisation. Mais il a fallu attendre les

---

<sup>9</sup>Nous citerons certains auteurs en fonction de l'accessibilité à leurs œuvres et la notoriété scientifique des revues ou des éditeurs qui leur ont publié : TERREBERRY S. (1968) ; CHILD J. (1972) ; ALDRICH H. E. (1971, 1979) ; STREUFERT S. (1973) ; GOODMAN R. A. (1973) ; OSBORN R. N. & HUNT J. G. (1974) ; MILES R. E., SNOW C. C. & PFEFFER J. (1974) ; SCHMIDT S. M. & CUMMINGS L. L (1976) ; HEDBERG B. & JONSSON S. (1978) ; PFEFFER J. & SALANCIK G. R. (1978) ; VAN DE VEN A. H. (1979) ; WEED S.E. & MITCHELL T.R. (1980) ; KIESLER S. & SPROULL L. (1982) ; MILLER D. & FRIESEN P. H. (1983) ; MILLIKEN F. J. (1987) ; MILLER D. (1987) ; DUTTON J. E. & OTTENSMEYER E. (1987) ; BOURGEOIS L. J. & EISENHARDT K.M. (1988) ; CRØNHAUG K. & FALKENBERG J. S. (1989) ; FAHEY L. & NARAYANAN V. K. (1989) ; VIRANY B., TUSHMAN M. & ROMANELLI E. (1992) ; WATERHOUSE M. F. (1992) ; BUCHKO A. A. (1994) ; YASAI-ARDEKANI M. & NYSTROM P.C. (1996).

propositions de Jeffrey PFEFFER et Gerald R. SALANCIK (1978, p. 13) pour compléter la vision comportementale, fondée sur l'objectivité et l'intensité des stimulus, en mettant en évidence la façon dont ces caractéristiques environnementales sont perçues, relevées, traitées par les membres de l'organisation et incorporées dans les processus organisationnels.

Les propositions de J. PFEFFER et G. SALANCIK nous inspirent dans la mesure où elles s'inscrivent par leur contingence dans la logique constructiviste (AVENIER M. J., 1997, p. 44). Elles fondent la légitimité des systèmes individuels et socialisés d'interprétation, de jugement et de décision. Elles donnent à l'action concrète et à la réflexion engagée des acteurs organisationnels un sens et une orientation dans un contexte réputé complexe et variable ; en raison de la multiplicité de ses acteurs, de ses variables, de ses anneaux de causalité, des significations qu'on peut lui apporter, des préférences, des options et des conséquences qui en découlent.

L'engagement (ou le degré d'implication) des décideurs (TVERSKY A. et KAHNEMAN D., 1986 et 1974) - submergés par des flux continus d'informations incomplètes, ambiguës, contradictoires (FAHEY L. et V. K. NARAYANAN 1989, p. 362) et incertaines<sup>10</sup> - dans les actions quotidiennes et projectives que mènent les entreprises donne un sens et une quasi-cohérence à leurs multiples interactions internes et externes. En effet, engagés dans un processus de décision, l'aspect paradoxal des capacités cognitives individuelles, à la fois sélectives et hollistiques, conditionnées et créatives, conjugué à une exposition permanente des stratégies aux aléas du micro-environnement<sup>11</sup> et du macro-environnement, confèrent à l'entreprise la possibilité d'« agir » ou de « pro-agir » ses contextes d'action et de réflexion<sup>12</sup>. Il ne s'agit pas de "se tailler un environnement à son doigt"<sup>13</sup> et moins encore d'agir dans le cadre d'une image réconfortante de cet environnement. Seulement, le fait que des dirigeants d'entreprises sélectionnent consciemment ou inconsciemment des informations parmi tant d'autres ou se concentrent sur des événements et négligent certains autres, par exemple, n'a rien d'arbitraire<sup>14</sup> ni de partiel. Compte tenu des limites biologiques humaines en matière de perception, de collecte et de traitement de l'information, la sélection apparaît comme une activité cognitive naturelle qui rend cet environnement plus accessible à la compréhension, à l'interprétation et à l'action managériale. Une mise en évidence de l'individu et de ses dimensions *créatives*, *actives* et *sélective*, si nous nous référons au modèle de A. LANGLEY (1991) et ses associés. Bien sûr, cela n'implique en aucun cas une remise en cause absolue de l'objectivité des caractéristiques environnementales, mais habilite la subjectivité des acteurs organisationnels en intégrant dans l'analyse le côté créatif de leurs

---

<sup>10</sup>En empruntant la terminologie de Karl E. WEICK (1979) et de Richard DAFT et K. E. WEICK (1984), par incertitude nous faisons allusion aux « *apparences auxquelles a à faire face une organisation* » et qui « *sont toujours équivoques* ». C'est-à-dire, susceptibles d'être interprétées différemment par des acteurs organisationnels et sociaux. Cette incertitude (*équivocité*) est due à l'existence de variables multiples, d'anneaux de causalité multiples et aux facultés cognitives des acteurs à donner un sens à partir de leur expérience, de leur contexte d'action et de réflexion et de leurs multiples connexions et coactivations.

<sup>11</sup>Le micro-environnement est conceptuellement assimilé au « *task environment* » et au « *aggregation environment* » décrits par R. N. OSBORN & J. G. HUNT (1974, p. 232).

<sup>12</sup>Rappelons que les contributions de Karl E. WEICK soutiennent la thèse selon laquelle l'environnement est *agi* ou *pro-agi* par l'organisation. C'est-à-dire que, l'*acte d'organisation* qui fonde l'organisation en tant qu'entité est un acte voulu et construit. De même, les interrelations (*act*, *interact* et *double interact*) qui sont à la base de l'action d'organiser, eux aussi, sont orientés par les fins.

<sup>13</sup>Proverbe arabe. On dit "se tailler quelque chose à son doigt" pour désigner à la fois un couplage et une relation de dépendance entre deux entités distinctes.

<sup>14</sup>A ce propos S. KIESLER & L. SPROULL (1982, op. cit., p. 556) notent : « *Given the limited capacity of human beings to deal with all of the information in their environment, encoding must be a selection task. But selection is not a process of arbitrarily picking and choosing among all available information. Rather, people attend to and encode salient material - events that are unpleasant, deviant, extreme, intense, unusual, sudden, brightly lit, colorful, alone, or sharply drawn* »

décisions, la personnalisation de leurs actions et la continuité Individu-Organisation-Environnement<sup>15</sup>. Les propos de Gérard KOENIG (1993, p. 128) illustrent parfaitement bien cette nouvelle façon de penser la bipolarité Entreprise-Environnement : « *l'interprétation de la réalité est souvent plus incertaine, ou plus exactement ce sont les actions que la firme entreprend qui fixent dans une large mesure la signification des phénomènes auxquels l'entreprise se trouve confrontée* ». A travers ses interactions avec des éléments de son champ d'intérêt, le stratège (le décideur ou l'équipe de direction) apprend à observer, à agir, à réagir, à discerner, à anticiper des comportements et à adapter ses objectifs et ses actions. C'est dans l'action complexe orientée par la recherche d'efficacité satisfaisante, d'indépendance, de coopération, de domination, évitant des menaces perçues et profitant d'opportunités éphémères, que le stratège réactualise à dessein ou instinctivement sa "connaissance" du monde qui l'entoure. Ses représentations se font et se défont au fur et à mesure que les résultats de ses *interactions* avec les *entités distinctes* de son *champ* d'intérêt. Autrement dit, ses prédispositions cognitives et psychologiques confrontées à ses expériences quotidiennes confirment, infirment ou altèrent les représentations qu'il se fait de son environnement, qui guident ses actions et leur donnent une persistance, une réorientation ou une érosion. La survie, la performance et la croissance de son entreprise deviennent alors tributaires de la vitesse et de la manière dont le couplage (*congruence*)<sup>16</sup> Entreprise-Environnement sera assuré par l'équipe de direction.

Pour l'illustration, selon les résultats empiriques d'une étude faite par Liam FAHEY et V. K. NARAYANAN (1989) sur 20 ans d'évolution des cartes causales (*revealed causal maps*) des dirigeants de Zenith, les analyses montrent que « *the content of the maps changed considerably from period to period... the revealed causal maps evolve over time and sometimes in tune with the environment* (p. 374) ». D'où l'idée d'une utilisation proactive de la technique des cartes causales comme « *means of tapping the intentions of decision-makers* (p; 374) » et d'assister les changements stratégiques dans les entreprises. D'autres travaux sont venus affirmer l'hypothèse d'une congruence entre l'univers cognitif de l'acteur (ses cartes cognitives, ses cartes causales, ses schèmes, ses schémas mentaux, etc.) et son univers perçu (son environnement). De l'étude doctorale de Thierry VERSTRAETE (1997) nous retiendrons, entre autre, la dimension cognitive comme facteur de congruence, permettant à un organisateur de « *rendre l'environnement congruent à sa vision, à l'organiser selon ce qu'il souhaite* » (p. 424). Dès lors, nous rejoignons ces auteurs dans leur proposition d'intégrer une dimension cognitive complémentaire au concept « environnement » afin de réconcilier les apports des théoriciens de la contingence et les historiens des affaires.

## II. 2. A PROPOS DE LA « VIRTUALITE » DE L'ENVIRONNEMENT DU STRATEGUE

Au-delà des frontières perceptibles, notamment géographiques (localisation, sites distinctes de production, de prestation et/ou de commercialisation), juridiques (statuts, contrats et règlements internes institutionnalisant les niveaux hiérarchiques, leur composition et leurs rapports), technologiques, financières (participations, actionnariat), stratégiques (produit-marché), la notion d'environnement que nous proposons à partir des concepts de *champ*,

---

<sup>15</sup>Pour une lecture synthétique des travaux de A. LANGLEY & ali. (1991) voir la thèse de Bernard FORGUES (1993, pp. 40-44) : « *Processus de décision en situation de crise* » Thèse de doctorat ès sciences de gestion, directeur A. R. THIETART, Paris 9.

<sup>16</sup>Une des thèses de la contingence structurelle prône une approche de la dynamique organisationnelle à partir de la congruence cognitive : l'évolution des perceptions qu'ont les décideurs de leur environnement, de la stratégie, de la structure et des résultats obtenus par l'entreprise. On lira FAHEY L. & V. K. NARAYANAN (1989, p. 374).

d'entités distinctes, d'interactions et de délais s'étend à la psychologie, à la cognition et à la psycho-sociologie des acteurs organisationnels.

Autrement dit, l'environnement du décideur stratégique peut être retracé avec un niveau d'abstraction plus élevé et moins figé en évoquant sa *virtualité*<sup>17</sup>. Ainsi, afin de définir « la nature de l'influence ou de l'interaction entre l'organisation et ses différentes composantes externes » (STARBUCK W. H. MILLIKEN F. J., In HAMBRICK, 1988) et d'identifier les réseaux d'interactions passés, présents ou possibles, les recherches sur les potentialités qu'offre la phénoménologie des participants dans la vie d'une organisation se révèlent prometteuses. Aussi, pour définir un « environnement pertinent », au sens de CROZIER et FRIEDBERG<sup>18</sup>, l'intentionnalité (et l'inintentionnalité) des acteurs n'est sans doute pas négligeable et le caractère construit des champs d'interaction n'exclut pas leur objectivité<sup>19</sup>.

Premièrement, les *champs d'interaction* ne sont pas donnés préalablement à l'action et à la réflexion des acteurs organisationnels. D'un côté, comme démontré d'abord par J. PFEFFER & G. R. SALANCIK (1978) ensuite par James G. MARCH (1991, pp. 97-98), on a l'attention, la perception et l'interprétation des dirigeants qui limitent leurs champs d'interactions. De l'autre côté, selon la causalité circulaire de Karl E. WEICK (1979), une éventuelle reconfiguration de ce champ d'interaction paraîtrait comme une conséquence logique de l'action et du résultat qui en découle. Cela étant, les frontières de l'organisation et de son contexte d'action et de réflexion ne sont pas figées ; elles sont donc amovibles suivant le processus d'adaptation au quotidien (MARCH J. G. 1991, pp. 97-98), le jeu concurrentiel (PORTER M., 1982), la nature de l'influence (STARBUCK W. H. cité par G. G. DESS & D. W. BEARD, 1984) et les opérations cognitives (GIORDANO Y., 1993) des entités distinctes présentes dans un champ d'interaction.

Deuxièmement, il se trouve que certaines *entités distinctes* seraient omniprésentes à un moment donné de la vie d'une organisation ou qu'elles aient une réelle emprise sur les stratégies et leurs stratégies, alors qu'ultérieurement elles sont reléguées à l'arrière plan d'un champ d'interaction perçu. Alain Charles MARTINET (1993) voit dans les activités cognitives des acteurs organisationnels, les enjeux politiques et décisionnels internes et entre les entités distinctes, des facteurs d'amovibilité des construits environnementaux. Aussi, pour Marie-José AVENIER des intentionnalités diverses et des interactions multiples et enchevêtrées seraient les principaux facteurs d'un tel processus (re)configurationnel de l'environnement d'une organisation. Plus loin encore, « l'autonomie essentielle des unités sociales, et de leurs multiples interactions enchevêtrées » est une hypothèse qui « implique que le contexte de l'organisation a peu de chance de rester stable entre le moment où une décision est prise (...) et celui où cette décision s'incarne concrètement ». D'après le même auteur, « il s'en suit qu'un tracé à un certain moment, ne le reste pas forcément lorsque les buts, les préoccupations ou le contexte de l'organisation changent » (AVENIER M. J., 1997, p. 43). Par ailleurs, il suffit d'une décision émergente<sup>20</sup>, qui paraîtrait mineure aux yeux de certains participants dans un champ d'interaction et majeure aux yeux de certains autres, pour y introduire des changements de repères et des reconfigurations en cascade (une sorte de redistribution des cartes). Le cas des petites innovations qui se transforment progressivement

---

<sup>17</sup>Rappelons que le terme "virtualité" est employé ici au sens de "potentialité" ; ce qui existe en puissance. Voir Dictionnaire encyclopédique de la langue française 1993, Hachette.

<sup>18</sup>« L'ensemble des acteurs sociaux dont les comportements conditionnent plus ou moins directement la capacité de cette organisation de fonctionner de façon satisfaisante et d'atteindre ses objectifs » CROZIER M. & E. FRIEDBERG (1977), op. cit., p. 140.

<sup>19</sup>« ... les organisations sont composées d'individus qui sont des êtres pensants susceptibles de comportements intentionnels ; mais ces individus sont aussi et de façon indissociable, des êtres physiques et biologiques soumis aux lois de la nature... » AVENIER M. J. (1997, p. 41).

<sup>20</sup>Au sens de décision non programmée de H. A. SIMON.

et transforment l'organisation et ses rapports avec les autres organisations qui l'entourent, est un exemple largement repris par les auteurs.

Troisièmement, les *interactions* dont il est question dans notre suggestion ne sont pas uniquement prises au sens de la complication progressive (WARREN R., 1967) de flux quantitatifs (ou quantifiables) et de probabilités statistiques des outputs d'un système. Rappelons-nous que l'approche systémique traditionnelle mesure la complexité qui régit un contexte donné par la multiplicité de ces niveaux d'interdépendance (écosystème) (BOULDING K. L., 1956) ; par le croisement et la combinaison du nombre de contraintes (ALDRICH H. E., 1971 et 1979), d'objectifs et de transformations des rapports de dépendance (WARREN R., 1967) entre des unités interagissantes ; par l'hétérogénéité et le nombre des activités de l'entreprise (CHILD J., 1972) ; par la variété et la multiplicité de la localisation des facteurs de décision (DUNCAN R. B., 1971 et 1972), notamment , géographique. Outre cette quantification de la complexité, que nous supposons réductible avec le développement des sciences de la décision, du traitement de l'information et de l'informatique, certaines interactions relèvent de la phénoménologie des acteurs organisationnels. Elles se traduisent dans le quotidien des organisations par des flux qui ne sont pas tous tangibles mais que l'intuition et les convictions intimes décèlent et livrent à l'interprétation et à la prise de décision<sup>21</sup>. En effet, partant des transactions quotidiennes régulières et/ou irrégulières aux mécanismes formels et informels d'échanges d'informations et de procédés, en passant par des échanges, des dépendances et/ou des interdépendances intra-organisationnelles et inter-organisationnelles qui relèvent plutôt de la psychologie des acteurs et de leur cognition. Au-delà des objectifs explicites, des mesures, des quantités et des chiffres qui donnent à un réseau d'interactions une forme et un contenu (la nature des relations qu'entretiennent deux ou plusieurs entités distinctes) et conditionnent l'évolution de ces relations, nous disons au-delà de ces éléments tangibles il en existe d'autres qui le sont moins. Plus précisément, les liens psychologiques et psycho-cognitifs entre des centres de décision situés de part et d'autre des frontières institutionnalisées des organisations. Certes, la nature de ces frontières (réelles ou fictives, économiques, juridiques, géographiques, etc.), leur nombre, leur dynamique (en cas d'une diversification, de fusions, d'absorptions, de disparitions, etc.), la diversité des logiques d'action qu'elles abritent, sont autant d'éléments qui caractérisent les interactions, conditionnent leurs résultantes et (re)définissent l'environnement de l'entreprise. Ils (re)structurent de différentes manières l'univers cognitif du décideur stratégique ; la configuration qui préexiste à son action, qui guide cette action et qui change, s'ajuste et/ou se maintient au fur et à mesure que l'action et ses produits se font sentir dans l'expérience quotidienne du stratège.

Enfin, le *temps*. Outre sa continuité et son irréversibilité (AVENIER M.-J., 1997, p. 45), il y a sa dilatation. Compte tenu des facultés et des limites d'identification, de mémorisation, de traitement et de représentation des être humains en général et des dirigeants<sup>22</sup> d'organisations en particulier, tout changement de repère intervenant le long d'un axe temporel conventionnellement élaboré est différemment perçu par les acteurs interagissants dans un champ d'interaction déterminé. C'est-à-dire, le temps qu'il faille à un dirigeant, une coalition dominante ou une organisation pour percevoir, analyser et intégrer (KIESLER S. et L. SPROULL, 1982) un changement, une tendance ou une vision nouvelle susceptible d'affecter la performance d'une partie ou l'ensemble des *entités distinctes* qui interagissent dans un

---

<sup>21</sup>Rappelons à ce propos les découvertes de TURING (1975) concernant les *ESP* (Extra-Sensorial Perceptions), la division du cerveau humain en zone de créativité et zone d'analyse établie par R. SPERRY (1968) et les différentes formes de rationalité, dont la rationalité limitée de H. A. SIMON.

<sup>22</sup>A croire certaines investigations empiriques sur le traitement de la complexité environnementale, les aptitudes cognitives varient avec « *la position hiérarchique* » des dirigeants dans l'organisation et « *leur rôle d'interface avec l'environnement externe* » Bénédicte VIDAILLET (1997).

espace déterminé, n'est pas constant. Les situations de crise<sup>23</sup>, d'urgence ou de forte turbulence (CHAKRAVARTHY B., 1997) agissent sur la perception et la représentation qu'ont les acteurs organisationnels d'une variable présupposée universelle. Dès lors, les phénomènes qu'accompagnent ce que les chercheurs en sciences des organisations appellent "pression temporelle" paraissent comme une résultante logique d'un traitement intensif d'une situation complexe en un intervalle de temps constant. Par exemple, prenons le cas de cette entreprise française spécialisée dans la fabrication de modules électroniques pour chars de guerre, qui au lendemain d'une guerre éclair se trouvait dans l'obligation, sous peine d'être pénalisée par les pouvoirs politiques nationaux et internationaux, de reconfigurer son environnement pertinent. Bien que les tendances lourdes affichaient une nette diminution des dépenses militaires, les dirigeants de cette entreprise jugeaient impossible et inimaginable une reconfiguration radicale de leur environnement sur le court et moyen termes, et moins encore dans l'immédiat. Ainsi, ils estimaient à quelques années le temps qu'il leur faudrait pour introduire sans grands risques des changements significatifs dans leur entreprise. Du jour au lendemain, la guerre s'éclate et l'entreprise se trouvait privée de trois de ses principaux clients (un agresseur déclaré et deux alliés potentiels), soumise à un décret international d'embargo et contrainte d'amorcer un processus stratégique avec des données autrefois inimaginables, des entités absentes et d'autres émergentes. Ce qui était impossible et inimaginable une heure avant l'invasion du Koweït City est devenu envisageable le lendemain de l'embargo international pour devenir une perspective stratégique (de diversification) puis un programme de développement de l'entreprise dans le spatial et le nucléaire civil.

Chester I. BARNARD (1938) fut l'un des premiers penseurs des organisations à avoir tenté de sortir la théorie de l'organisation des sentiers de la certitude totale, du contrôle absolu et de la linéarité des systèmes clos. Notamment, lorsqu'il démontra l'intérêt d'intégrer des facteurs psychologiques et sociaux dans l'analyse organisationnelle (Idem, chapitre IV, pp. 38-45), de rendre compte de la complexité organique et fonctionnelle des organisations (Ibidem, chapitre VIII pp. 96-113) et enfin d'examiner l'environnement de la décision organisationnelle (Ibidem, chapitre XIII, pp. 185-199). Ses réflexions ont sans doute permis à James D. THOMPSON (1967) puis à John CHILD (1972) de repenser la firme comme un système naturel ; ouvert dont l'état peut être décrit et prédit à partir de ses interactions, de ses interdépendances avec son environnement.

A l'inverse des systèmes clos, l'entreprise, par ses incommensurables et tumultueuses interactions avec son environnement, est quotidiennement affrontée à l'incertitude, à l'ambiguïté et aux risques de toute nature. Par le biais de coactivations (DOW G. 1988) internes et externes, ses objectifs et ses actions agissent, selon des conditions de connectivité et avec des proportions nuancées, sur les objectifs et les actions de ses composantes internes, ceux de ses partenaires et de ses concurrents. De même, les objectifs poursuivis et/ou les actions engagées par les éléments qui entourent cette entreprise agissent sur elle et sur ses composantes différemment ; selon qu'ils seraient placés en amont ou en aval des ses activités, par exemple ou selon la nature des relations interindividuelles, pour un autre exemple<sup>24</sup>.

Sans doute, c'est à John C. CHILD que la recherche sur l'impact des interactions entre l'environnement et l'organisation doit sa première conceptualisation complexe. Notamment, le caractère biunivoque de l'influence qu'exercent l'un sur l'autre. En effet, la notion d'environnement fait référence au contexte dans lequel des intentions et des actions

---

<sup>23</sup>Notamment, le fait « d'accorder une attention immédiate à la situation » et les implications psychologiques (le stress) et socio-cognitives (la perception du temps) qui en découlent. Cf. FORGUES B. (1993, pp. 46-51). Voir aussi VIDAILLET B. (1993).

<sup>24</sup>Le fait que l'environnement soit perçu différemment ne résulte pas de la subjectivité des acteurs mais bien au contraire d'une réalité contingente et hétérogène qui s'impose intuitivement. Voir les travaux de LAWRENCE P. R. & J. W. LORSCH (1978).

(individuelles, collectives et/ou organisationnelles) se rencontrent, se combinent, s'affrontent, coopèrent, s'éliminent, se développent et/ou se transforment selon des "logiques" peu ou pas du tout claires pour l'esprit humain<sup>25</sup>. Les dimensions de ce contexte ne sont pas uniquement temporelles ou spatiales. Elles sont aussi phénoménologiques. C'est-à-dire, relative aux propriétés internes des structures et des processus cognitifs individuels et collectifs qui donnent aux représentations la force et la puissance requises par le concret, mais qui peuvent aussi les introduire en biais. L'article de John CHILD souligne l'importance de distinguer l'environnement *objectif* de l'environnement *perçu* afin de déterminer l'environnement *pertinent*<sup>26</sup> de l'organisation et adopter une *orientation stratégique* (GLAISTER K. et D. THWAITES, 1993) appropriée.

## EN GUISE DE CONCLUSION.

Les dimensions cognitives, psychologiques et sociologiques de l'environnement du Stratège lui confèrent un statut virtuel. D'un côté, du fait des phénomènes perceptifs, l'environnement d'un décideur stratégique ou d'une stratégie d'entreprise n'est pas figé à l'image instantanée du Réel et contient des potentialités d'action et de réflexion qui ne coïncident pas forcément avec d'autres observations intervenant parallèlement dans le même Espace/Temps. L'environnement stratégique paraît comme une construction virtuelle à l'image (1) des potentialités que révèle l'activité cognitive des acteurs stratégiques et que (2) nourrissent les interactions quotidiennes de leurs actions. Lors de cette construction, le système de représentations du Stratège qui se nourrit de perpétuels construits externes joue non seulement le rôle de filtre mais également de générateur d'idées et d'éventualités.

D'un autre côté, du fait de la complexité qui entoure les stratèges, des opportunités et des menaces sont détectées en fonction (1) de l'étendue des espaces d'interaction, (2) de l'identification des entités distinctes qui les occupent, (3) de la nature des interactions qui les animent et (4) le temps qu'il faille aux acteurs pour percevoir, interpréter et incorporer les changements qui y surviennent. Le Stratège les organise en fonction des représentations qu'il en fait et des attentes perçues de part et d'autre des frontières virtuelles de son environnement. Ainsi, l'environnement du stratège est en construction/destruction circulaire à la fois vrai et imaginaire. Il est à l'image des multiples interprétations que se font et se défont des décideurs agissant et agis par des conditions singulières<sup>27</sup>, incertaines et non linéaires.

## Références bibliographiques

ABRIC Jean-Claude (1994, p. 7) : « *Pratiques sociales et Représentations* » Puf, 1er édition, Paris.

ALDRICH H. E. (1971) : « *Organizational boundaries and interorganizational conflicts* » Human Relations, Vol. 24, 1971, pp. 279-293.

ALDRICH H. E. (1979) : « *Organization and environments* » Engelwood Cliffs, New Jersey.

---

<sup>25</sup>Rappelons au passage que complexité dérive du latin *complexus* (qui contient). Se dit d'un ensemble, d'un tout dont les éléments sont combinés d'une manière qui n'est pas immédiatement claire pour l'esprit, offrant une certaine difficulté à l'analyse.

<sup>26</sup>« L'ensemble des acteurs sociaux dont les comportements conditionnent plus ou moins directement la capacité de cette organisation de fonctionner de façon satisfaisante et d'atteindre ses objectifs » CROZIER M. & E. FRIEDBERG (1977, p. 140).

<sup>27</sup>Une situation organisationnelle est singulière dans la mesure où elle met en interactions des acteurs particuliers et engendre des irréversibilités. On lira l'article de Anne M MARCHAIS-ROUBELAT (1995).

- AVENIER M. J. (1992) : « *Le Pilotage de l'entreprise écosystème complexe* » Aix-en Provence, Grasce NR, n° 92-05.
- AVENIER M. J.(1997) : « *Le management stratégique dans la complexité : un cadre de réflexion* » Actes de la VI<sup>ème</sup> conférence de l'AIMS, École des HEC de Montréal, 24-27 juin 1997.
- BARNARD C. I. (1938) : « *The Functions of the Executive* » Combtige, MA: Harvard University Press.
- BOLLINGER D. & G. HOFSTEDE (1987) : « *Les différences culturelles dans le management* » Ed. d'organisation, Paris.
- BOULDING K. L. (1956) : « *General systems theory. The skeleton of a science* » Management Science, Vol. 2, 1956, pp. 169-177.
- BOURGEOIS L. J. & K. M. EISENHARDT (1988) : « *Strategic decision process in high velocity environments : four cases in the microcomputer industry* » Management Science, Vol. 34, n° 7, july 1988.
- BUCHKO A. A. (1994) : « *Conceptualization and Measurement of Environmental Uncertainty : An Assesment of The Miles and Snow Perceiverd Environmental Uncertainty Scale* » Academy of Management Journal, Vol. 37, n° 2, 1994, pp. 410-425.
- BURNS T. & G. M. STALKER (1961) : « *The Management of Innovation* » London : Tavistock.
- CHAKRAVARTHY B. (1997) : « *A New Strategy Framework for Coping with Turbulence* » Sloan Management Review, Winter, Vol. 38, n° 2, pp. 69-82.
- CHILD J. (1972) : « *Organizational structure, environment and performance : the role of strategic choice* » Sociology, Vol. 6, 1972, pp. 1-21.
- COLE R. E. (1985) : « *The Macropolitis of Organizational Change : A Comparative Analysis of the Spread of Small-Group Activities* » Administrative Science Quaterly, Vol. 30, December 1985, pp. 560-585.
- CRØNHAUG K. & J. S. FALKENBERG (1989) : « *Exploring Strategy Perceptions in Changing Environments.* Journal of Management Studies, Vol.26, n° 4, July 1989, pp. 349-359.
- CROZIER M. & E. FRIEDBERG (1977, p. 140) : « *L'acteur et le système.* Ed. du Seuil, Paris.
- CROZIER M. (1989, pp. 48-50) : « *L'entreprise à l'écoute* » Inter-Edition, Paris.
- DAFT R. & K. E. WEICK (1984) : « *Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems* » Academy of Management Review, Vol.9, No. 2, 1984, pp. 284-295.
- DEARBORN D. C. & H. A. SIMON (1958) : « *Selective Perception : A Note on the Departmental identification of Executives* » Sociometry, Vol. 21, 1958, pp. 140-144.
- DECLERCK R. P., J. P. DEBOURSE et J. C. DECLERCK (1997) : « *Le management stratégique. Contrôle de l'irréversibilité* » Les éditions ESC Lille.
- DESREUMAUX A. (1981) : « *Histoire et Structure des Entreprises* » Revue Française de Gestion, n° 32, Septembre-Octobre 1981, pp. 87-97.
- DESREUMAUX A. (1992) : « *Structures d'entreprise* » Vuibert, Paris.
- DESS G. G. & D. W. BEARD (1984) : « *Dimension of Organizational Task Environments* » Administrative Science Quaterly, Vol. 29, n°1, pp. 52-73.
- DOKOU G.(1989, p.8) : « *Image, identité de la firme et influence stratégique* » Thèse de doctorat, Dir. J.-P. DEBOURSE, IAE de Lille.

- DOW G. K. (1988) : « *Configurational and Coactivational Views of Organizational Structure* » *Academy of Management Review*, Vol. 13, n°1, pp. 53-64.
- DUNCAN R. B. (1971) : « *Multiple Decision-Making Structure in Adapting to Environment Uncertainty: The impact on organization effectiveness* » Working paper, n° 54-71, North-wester University.
- DUNCAN R. B. (1972) : « *Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty* » *Administrative Science Quarterly*, Vol. 17, 1972, pp. 313-327.
- DURKHEIM E. (1898) : « *Représentations individuelles et représentations collectives* » *Revue métaphysique et morale*, VI, pp. 273-302.
- DUTTON J. E. & E. OTTENSMEYER (1987) : « *Strategic Issue Management Systems : Forms, Functions, and Contexts*. *Academy of Management Review*, Vol.12, n° 2, 1987, pp. 355-365.
- EISENHARDT K. M. (1992) : « *Le manager lent et le manager rapide. Comment accélérer les processus décisionnels* » *Gérer et comprendre*, Septembre 1992, pp. 4-18.
- EMERY F. E. & E. L. TRIST (1965) : « *The causal texture of organizational environments* » *Human Relations*, Vol. 18, pp. 21-31.
- FAHEY L. & V. K. NARAYANAN (1989, p. 362) : « *Linking Changes in Revealed Causal Maps and Environmental Change : An Empirical Study* » *Journal of Management Studies*, Vol. 26, n° 4, July 1989, pp. 361-378.
- FIOL M & A. SOLE (1993, p. 88) : « *La question du management selon H. A. Simon* » *Revue Française de Gestion*, n° 94, Juin-Juillet-Août 1993, pp. 87-95.
- FISKE S. E. & S. T. TAYLOR (1984) : « *Social Cognition* » New York, Random House.
- FORGUES B. (1993, pp. 40-44) : « *Processus de décision en situation de crise* » Thèse de doctorat ès sciences de gestion, directeur A. R. THIETART, Paris 9.
- GILLY M. (1985) : « *Maître, élève, rôle institutionnel et représentation* » PUF, Paris.
- GIORDANO Y. (1993) : « *Du changement organisationnel à l'action stratégique. Une lecture communicationnelle des organisations* » Thèse d'Etat, Université de Nice-Sophia ANTIPOLIS.
- GLAISTER K. & D. THWAITES (1993) : « *Managerial Perception and Organizational Strategy* » *Journal of General Management*, Vol. 18, n° 4, Summer 1993, pp. 15-33.
- GOODMAN R. A. (1973) : « *Environmental Knowledge and Organizational Time Horizon : Some Functions and Dysfunctions* » *Human Relations*, Vol. 26, n° 2, 1973, pp. 215-226.
- HALL R. I. (1984) : « *The natural logic of management policy making : Its implication for the survival for an organization* » *Management Science*, Vol. 30, pp. 905-927.
- HEDBERG B. & S. JONSSON (1978) : « *Designing Semi-Confusion Information Systems for Organizations in Changing Environments* » *Accounting, Organization and Society*, Vol. 3, 1978, pp. 47-64.
- HOFSTEDE D & ali. (1990) : « *Measuring organizational cultures : a qualitative and quantitative study across* » *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, n°2.
- JARROSSON B. (1994, p. 154) : « *Décider ou ne pas décider ? Réflexions sur les processus de la décision* » Maxima, Paris.
- KELLY D. & T. L. AMBERGEY (1991) : « *Organizational Inertia and Momentum : A Dynamic Model of Strategic change* » *Academy of Management Journal*, Vol. 34, n° 3, September 1991, pp. 591-612.

- KELLY D. & T. L. AMBERGEY (1991) : « *Organizational Inertia and Momentum : A Dynamic Model of Strategic change* » *Academy of Management Journal*, Vol. 34, n° 3, September 1991, pp. 591-612.
- KIESLER S. & L. SPROULL (1982) : « *Managing Response to Changing Environments: Perspectives on Problem Sensing from Social Cognition* », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 27, n°4, pp. 548-570.
- KOENIG G. (1993) : « *Management stratégique Vision, manoeuvres et tactiques* » NATHAN, Paris.
- LAWRENCE P. R. & J. W. LORSCH (1978) : « *Adapter les structures de l'entreprise ; intégration ou différenciation*. Ed. D'Organisation, Paris 1978.
- LE MOIGNE J. L. (1990b) : « *La modélisation des systèmes complexes* » Dunod, Paris.
- LE MOIGNE J. L. (1995, p. 97) : « *Les épistémologies constructivistes* » PUF, Paris.
- LEWIN K. (1947) : « *Frontiers in group dynamics* » *Human Relation*, 1947, pp. 5-41.
- MARCH G. (1991a, pp. 97-98) : « *Décisions et Organisation* » Ed. d'organisation, Paris.
- MARCHAIS-ROUBELAT A. M. (1995) : « *Modélisation et complexité : de la décision à l'action* » *Revue Française de Gestion*, n°102, Janvier-Février, pp. 102-108.
- MARTINET A. -C. (1993) : « *Les paradigmes stratégiques : l'éternel retour ?* » Actes du séminaire Condor, Tome V, Paris, 10 juin 1993.
- MILES R. E., C. C. SNOW & J. PFEFFER (1974) : « *Organization and Environment: Concepts and Issues* » *Industrial Relations*, Vol. 13, 1974, pp. 244-264.
- MILLER D. & FRIESEN P. H. (1983) : « *Strategy-making and Environment: The Third Link* » *Strategic Management Journal*, Vol. 3, 1983, pp. 221-235.
- MILLER D. (1987) : « *The structural and environment correlates of business strategy* » *Strategic Management Journal*, Vol. 8, 1987, pp. 55-76.
- MILLIKEN F. J. (1987) : « *Three Types of Perceived Uncertainty about environment : state, effect and response uncertainty* » *Academy of Management Review*, Vol. 12, n° 1, January 1987, pp. 133-143.
- MINTZBERG H. (1986) : « *Le pouvoir dans les organisations* » Ed. Organisation, Paris..
- MOLES A. (1982) : « *Labyrinthes du vécu* » Klincksieck, Paris.
- MOLES A. (1977) : « *Théories des actes. Vers une écologie des actions* » Casterman, Paris,
- MOLES A. (1990, p. 44) : « *Les sciences de l'imprécis* » Ed. du Seuil, Paris.
- MOSCOVICI S. (1961) : « *La psychanalyse : son image et son public* » PUF, Paris.
- MOUCHOT C. (1990) : « *Décision et sciences sociales* » In Alain Charles MARTINET (1990) : « *Épistémologie et sciences de gestion* » pp. 31-79, Economica, Paris.
- OSBORN R. N. & J. G. HUNT (1974, p. 231) : « *Environment and Organizational Effectiveness* » *Administrative Science Quarterly*, Vol. 19, n° 2, 1974, pp. 231-245.
- PETERS T. & R. WATERMAN (1983) : « *Le prix de l'excellence* » InterEditions, Paris.
- PFEFFER J. & G. R. SALANCIK (1978, p. 13) : « *The External Control of Organisations: A resource dependence perspective* » Harper & Row, New York.

- PONDY L. R. & I. I. MITROFF (1979) : « *Beyond Open Systems Models of Organizations* » In B. M. STAW (Ed.), *Research in Organizational Behavior*. Greenwich, Conn. : JAI Press, 1979, pp. 3-39.
- PORTER M. (1982) : « *Choix stratégiques et concurrence. Techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie* » Ed. Economica.
- PROBST G. J. B. & ali. (1992b, pp. 176-178) : « *Organisation et Management. Tome II : Gérer le changement organisationnel* » Les Editions d'Organisation, Paris.
- RAUX J. F. (1995., p. 210 et s) : « *L'entreprise entre incertitude et connaissance* » *Revue Internationale de Systémique*, Vol. 9, n°2, 1995, pp. 199-213.
- ROJOT J. & A. BERGMANN (1989, pp. 93-100, pp. 177-214) : « *Comportement et organisation* » Vuibert, Paris.
- SCHMIDT S. M. & L. L CUMMINGS (1976) : « *Organizational Environment, Differentiation and Perceived Environmental Uncertainty* » *Decision Science*, Vol. 7, 1976, pp. 447-467.
- SIMON H. A. (1993, p. 134.): « *Strategy and Organizational Evolution* » *Strategic Management Journal*, Special issue, Winter 1993, pp. 131-142.
- SPERRY S. (1968) : « *Hemispheric Deconnection and Unity in Conscious Awareness* » *American Psychologist*, Vol. 23, 1968, pp. 723-733.
- STACEY R.D. (1995) : « *The Science of Complexity : An Alternative Perspective for Strategic Change Processes* » *Strategic Management Journal*, Vol.16, 1995, pp. 477-195.
- STARBUCK W. H. & F. J. MILLIKEN (1988) : « *Executives Perceptual filters: What they notice and how make sense* » In HAMBRICK (ed.), "The Executive Effect: Concepts and Methods for studying Top Managers", JAI Press Inc. Greenwich. CT. 1988, pp. 35-65.
- STREUFERT S. (1973) : « *Effects of Information Relevance on Decision Making in Complex Environments* » *Memory and Cognition*, Vol. 1 (3), 1973, pp. 224-228.
- TERREBERRY S. (1968) : « *The evolution of organizational environments* » *Administrative Science Quaterly*, Vol. 13, 1968, pp. 590-613.
- THOMPSON J. D. (1967) : « *Organisations in Action* » New York, McGraw-Hill.
- TURING (1975) : « *The Extra-Sensorial Perception* » In ORNESTEIN, *The Psychology of Consciousness*, San Francisco, Freeman.
- TVERSKY A & D. KAHNEMAN (1974) : « *Judgment under uncertainty : Heuristics and biases* » *Science*, n° 185, 1974, pp. 1124-1131.
- TVERSKY A. & D.KAHNEMAN (1986) : « *Rational choice and the framing of decisions* » *Journal of Business*, Vol. 59, n° 4, 1986, pp. 251-278.
- VAN DE VEN A. H. (1979) : « *Organizations and Environments* » *About Aldrich's book*. *Administrative Science Quaterly*, Vol. 24, n° 2, 1979, pp. 320-360.
- VERSTRAETE T. (1997) : « *Modélisation de l'organisation initiée par un créateur d'inscrivant dans une logique d'entrepreneuriat persistant* » Thèse de doctorat dirigée par Alain DESREUMAUX, IAE de Lille.
- VIDAILLET B. (1997) : « *Faut-il être complexe pour gérer dans la complexité ? Le management stratégique dans la complexité : un cadre de réflexion* » Actes de la VI<sup>ème</sup> conférence de l'AIMS, École des HEC de Montréal, 24-27 juin 1997, pp. 543-552.

VIRANY B., M.TUSHMAN & E.ROMANELLI (1992) : « *Executive Succession and Organization Out-comes in Turbulent Environments : An Oransization Learning Approch* » Organization Science, Vol. 3, 1992, pp. 72-91.

WARREN R. (1967) : « *The interorganizational field as a focus for investgation* » Administrative Science Quaterly, Vol. 12, September 1967, pp. 396-418.

WATERHOUSE M. F. (1992) : « *Managing effectively in turbulent environments* » Journal of Strategic Change, Vol. 1, June 1992, pp. 135-146.

WEED S.E. & T.R. MITCHELL (1980) : « *The Role of Environmental and Behavioral Uncertainty as a Mediator of Situation-Performance Relationship* ». Academy of Management Journal, Vol. 23, n° 1, 1980, pp. 38-60.

WEICK K. E. (1979) : « *The Social Psychology of Organizing* » 2nd ed. Addison-Wesley, Reading, MA.

YASAI-ARDEKANI M. & P.C. NYSTROM (1996) : « *Designs for Environmental Scanning Systems : Tests of a Contingency Theory* » Management Science, Vol. 42, n° 2, February 1996, pp. 187-204.

ZAQUAL H. (1996) : « *Du rôle des croyances dans le développement économique* » Thèse de doctorat, Université des Sciences et Technologies de Lille, Lille 1.