

## **LE DIAGNOSTIC INTERPRÉTATIF : UN INSTRUMENT MÉTHODOLOGIQUE POUR LE CHERCHEUR INGÉNIEUR EN STRATÉGIE**

**Valérie CHANAL**

Maître de conférences en gestion - Université de Savoie  
UFR LTA, BP 1104, 73011 Chambéry cedex  
Tél : 04 79 75 83 32 Fax : 04 79 75 84 55  
Mail : Valerie.Chanal@univ-savoie.fr

**Nathalie CLAVEAU**

Maître de conférences en gestion - Université Jean Monnet de Saint-Etienne  
Chercheur à EURISTIK-ESA 5055, Université Lyon 3, 15 quai C. Bernard 69007 Lyon  
Tél : 04 72 72 21 58 Fax : 04 72 72 45 50  
Mail : claveau@univ-st-etienne.fr

**Franck TANNERY**

Maître de conférences en gestion - Université Pierre Mendès France - Grenoble II  
Chercheur à EURISTIK-ESA 5055, Université Lyon 3, 15 quai C. Bernard 69007 Lyon  
Tél : 04 72 72 21 58 Fax : 04 72 72 45 50

Cet article s'inscrit dans la continuité de réflexions ébauchées sur les méthodes de recherche en gestion s'attachant à produire des connaissances procédurales (Claveau & Tannery 1996, Chanal, Lesca & Martinet 1997) Nous entendons par connaissances procédurales des constructions qui, opératoires dans leurs objectifs, permettent de comprendre et de raisonner, de faire comprendre et faire raisonner .

Les connaissances procédurales en privilégiant le processus de raisonnement, plutôt qu'une prédéfinition des contenus et des problèmes, se réfère à une certaine conception de la stratégie (Charnay 1996, Martinet 1990, Poirier 1987). Il faut tout d'abord développer une pensée de l'Autre en s'ouvrant à ses multiples jeux et rationalités. Il s'agit aussi de parvenir à concevoir la dynamique sociale et économique ex ante en n'évaluant pas ce qui est, mais en jugeant de ce qui pourrait être. En cela les connaissances procédurales protègent de toute tentative de solution idéale et univoque (mythe du one best way, séduction devant des modes managériales) en engageant à un processus de mise en scène (enacting) des problèmes stratégiques.

Une méthode pour produire ces connaissances procédurales en stratégie consiste en la recherche dite ingénierique. La démarche a pour finalité d'aider les acteurs d'une organisation à la formulation des problèmes stratégiques et de produire des connaissances actionnables pour les managers, articulables à la théorie pour les chercheurs. Soucieux de contribuer aux sciences de l'action, le chercheur-ingénieur, qui conçoit et expérimente ses instruments de connaissance, propose ici des concepts et outils utilisables par les dirigeants mais fondés sur une intention et une méthode scientifiquement éprouvée.

Si la diversité des exemples proposés montre qu'il n'y a pas de modèle unique de la recherche ingénierique (le chercheur construisant précisément un outil adapté à son projet de recherche), il est possible cependant de caractériser ce type de recherche. Cet article a pour but d'approfondir et d'illustrer la manière et les conditions sous lesquelles la recherche ingénierique en stratégie parvient à construire ces instruments de connaissances.

Le cadre théorique retenu est celui des organisations comme systèmes d'interprétation, posant par principe qu'il ne peut y avoir apprentissage que s'il y a changement dans les représentations des acteurs (changement dans la formulation des problèmes et dans les raisonnements stratégiques)

Dans ce contexte, trois expériences de recherche en stratégie sont évoquées, d'une part pour illustrer l'ensemble de la démarche de recherche ingénierique et d'autre part, pour préciser la nature des constructions et dispositifs proposés et mis en oeuvre par le chercheur-ingénieur pour agir sur les représentations individuelles et collectives des acteurs. En effet, dans ces différents cas, il y a eu production d'un produit-processus, à savoir élaboration d'une construction intentionnelle du chercheur devant servir une démarche de diagnostic interprétatif comme moteur de changement des représentations des acteurs de l'entreprise et du chercheur lui-même.

Ces expériences, nous conduiront à énoncer à titre provisoire quelques enseignements pour générer une démarche de diagnostic interprétatif.

## **Partie 1 - Production de connaissances procédurales et apprentissage dans la recherche en stratégie**

### 1. les organisations comme systèmes d'interprétation

Nous nous référons aux modèles de l'organisation comme systèmes d'interprétation (Daft et Weick 1984), qui constituent à notre sens un lien entre les approches systémiques de l'organisation centrées sur le traitement de l'information et la prise de décision dans une perspective finalisée (Simon 1982, LeMoigne 1990) et les approches centrées sur les stratégies individuelles des acteurs (Crozier et Friedberg 1977). Considérer l'organisation comme un système d'interprétation revient à introduire une dimension cognitive collective dans les actions organisationnelles. Dans ce cadre, l'interprétation organisationnelle qui suppose la construction de perceptions partagées est un préalable à l'apprentissage.

Daft et Weick font principalement référence à un modèle d'interprétation de l'environnement de l'entreprise, auquel nous pouvons ajouter d'autres niveaux qui contribuent également à la réflexion stratégique, par exemple :

- L'élaboration de représentations de l'organisation elle-même et de ces buts, ainsi que la définition des rôles dans l'organisation. Selon Simon (1991), la mémorisation de ce type de représentations constitue le support le plus important de l'apprentissage organisationnel.
- Le repérage des écarts entre les performances de l'organisation et ses objectifs : c'est la notion de "performance gap" proposée par March et Simon (1958) ou encore le concept de "tension créatrice" issue de l'écart entre une situation actuelle perçue et la vision d'un futur souhaité (Fritz, cité par Senge, 1990).

### 2. L'apprentissage dans les organisations par une modification des représentations

Si les définitions du concept d'apprentissage dans les organisations sont nombreuses et variées (Garvin 1993 , Schein 1996, Koenig 1994, Huber 1991) elles ont comme point commun les notions de traitement d'information, de diffusion des connaissances, de capacité de

changement, et notamment de changement dans les interprétations et les représentations collectives.

La dimension de l'apprentissage qui nous intéresse ici est celle qui concerne la modification des représentations individuelles et/ou collectives (modèles mentaux, cartes cognitives). Cette modification des représentations peut avoir un effet immédiat de changement dans la gestion des situations (c'est l'apprentissage à simple boucle de Argyris, 1977). Mais l'intention générale est ici un effet plus profond et plus durable à savoir une modification des grilles de lecture ou des cadres de référence permettant de nouvelles interprétations des situations (apprentissage à double boucle qui suppose à la fois un changement dans les représentations individuelles et un partage des représentations (notions de cognition distribuée de Boland et al., 1994 ou de modèles mentaux partagés de Kim, 1993)

Le développement de tels processus nécessite trois niveaux de compétences particulières de la part des dirigeants comme l'a montré Senge (1990) : savoir construire une vision partagée, savoir mettre en lumière et tester les modèles mentaux, et enfin, avoir une compréhension systémique, ou structurelle des phénomènes. Nous retrouvons là une conception communément admise en stratégie selon laquelle la mise en lumière et la discussion des modèles mentaux collectifs constituent le fondement de la réflexion stratégique.

### 3. La recherche ingénierique et l'apprentissage via une démarche interprétative

En considérant l'organisation comme un système d'interprétation, une des finalités du chercheur ingénieur en stratégie est de travailler pour et sur ce système. Il s'agit notamment de contribuer à une modification du système d'interprétation et donc à un processus d'apprentissage pour renforcer le potentiel de l'organisation.

C'est ainsi que la recherche ingénierique s'attache à produire un savoir actionnable, pour reprendre la terminologie de C. Argyris (1995), c'est à dire des connaissances procédurales que les dirigeants peuvent mobiliser pour raisonner collectivement en modifiant leur façon de voir le monde ou de raisonner. Sont visés ici surtout des processus d'apprentissage à double boucle .

Si plusieurs manières peuvent être envisagées pour faire de la recherche ingénierique, une peut consister à s'appuyer sur des démarches de diagnostic interprétatif via lesquelles le chercheur et les acteurs de l'organisation en explicitant, structurant, confrontant leurs interprétations de la situation apprennent ensemble à raisonner et à construire des questions stratégiques.

La démarche repose sur la conception puis proposition à l'organisation par le chercheur d'un système de règles de raisonnement (Lebraty et Teller 1994), qui a vocation à être enrichi, modifié, au cours d'un processus collectif de délibération. Le résultat escompté est l'évolution du système de règles de raisonnement des acteurs et du chercheur.

Pour contribuer à une forme d'apprentissage à double boucle dans les organisations, un tel processus de diagnostic interprétatif doit en fait pouvoir jouer sur deux registres : le développement de nouvelles représentations individuelles et la légitimation collective de certaines représentations..

#### *Le développement de nouvelles représentations individuelles*

L'enjeu est ici d'enrichir et de structurer des interprétations souvent partielles (utilisation de modèles du monde simplifiés Bartunek 1983, Weick 1990 cités par Boland 1994), biaisés (cf. rôle de la fonction, de l'expérience, des caractéristiques socio-cognitives etc...), afin d'aider à penser autrement, repérer d'autres priorités et concevoir des possibilités d'action nouvelles. La démarche de diagnostic interprétatif doit pousser à élargir le champ d'analyse, à structurer les raisonnements et à concevoir in fine d'autres interprétations.

#### *La légitimation collective de certaines représentations et l'élaboration de représentations partagées*

Il s'agit dans cette phase de proposer un processus de délibération collective autour des représentations individuelles, et d'élaborer des représentations collectives quant aux dimensions qui structurent la situation; ceci ne signifiant pas le renoncement à la diversité. Les acteurs peuvent tout à la fois être en accord et en désaccord; cette compréhension dialectique qui articule le nouveau et le différent étant particulièrement créatrice dans les situations d'innovation.

Comme le montrent Boland et al., les étapes individuelles et collectives ne sont pas nécessairement séquentielles et peuvent intervenir dans un processus en boucle : élaboration de représentations individuelles partielles => mise en commun des représentations => modification des représentations individuelles etc.

Ainsi, un processus de recherche basé sur l'élaboration d'un diagnostic interprétatif impliquant des aller-retour entre des interprétations individuelles et des interprétations collectives, entre les interprétations des chercheurs et celles des acteurs de l'organisations peut théoriquement être source de nouvelles représentations et d'apprentissage. Le travail d'Éléonore Monoud sur la représentation sociale explicite clairement à ce sujet le besoin d'opérer un retour sur les ancrages des acteurs et les répertoires qu'ils mobilisent pour comprendre le développement d'une représentation sociale (E. Mounoud 97).

## **Partie 2 - Trois exemples de diagnostic interprétatif en stratégie**

Nous présentons trois exemples de diagnostic interprétatif en décrivant la démarche du chercheur et les résultats obtenus (modification de représentations contribuant à un processus d'apprentissage).

**Exemple 1 : Recherche sur le processus d'innovation de produit industriel : une modification des représentations du rôle du marketing et des risques de la concurrence.**

### *Contexte et objectif de la recherche*

Cette recherche doctorale (Chanal 1995) porte sur la compréhension du processus d'innovation. Le chercheur a conçu un modèle théorique du processus d'innovation produit, afin d'articuler un grand nombre de connaissances hétérogènes portant sur le management de l'innovation. Ce modèle a ensuite été instrumentalisé sous la forme d'un logiciel expert permettant un diagnostic du processus d'innovation au cours des phases stratégiques (phases d'avant-projet). Cet outil a été mis en œuvre dans l'entreprise X. Cette entreprise réalise des

pièces électroniques destinées à être intégrés dans d'autres appareils. Leader sur son segment de marché tant en France qu'à l'étranger, elle emploie environ 1000 personnes. Le projet d'innovation étudié est important pour l'entreprise car il constitue un saut technologique par rapport à sa gamme de produits. L'esprit qui règne est très positif vis à vis de ce projet de diagnostic de l'innovation, et vis à vis de toute démarche de progrès en général. Huit personnes ont été rencontrées (Directeur général adjoint, directeur commercial, directeur marketing, directeur du bureau d'études, directeur de la recherche, chef de projet, deux ingénieurs de développement) pendant environ 3 heures chacune. La réunion finale de débat a duré une demi-journée.

#### *La construction du chercheur : l'outil Diapason ©*

Il s'agit d'un système à base de connaissances composé d'une base de 150 règles portant sur le management de l'innovation de produit industriel, d'un ensemble de questionnaires permettant d'interroger les différents responsables d'une entreprise, et d'un modèle qui restitue un diagnostic sous forme d'une représentation des forces et des faiblesses (mode graphique) et d'une série de commentaires et de recommandations (mode texte). Le diagnostic est essentiellement propositionnel et a pour vocation de susciter le débat et la réflexion parmi les principaux décideurs de l'entreprise.

#### *Le protocole de mise en œuvre :*

Le protocole retenu a été le suivant : tout d'abord une série d'entretiens individuels, en plusieurs séances, avec les principaux responsables des entreprises (direction générale, marketing, commercial, bureau d'études, production, qualité). Ces entretiens sont pilotés par le logiciel et permettent un premier travail sur les représentations individuelles. Après cette phase, le chercheur réalise une synthèse des réponses, des problèmes identifiés, des axes de changement, et anime une séance collective de réflexion à partir de ces résultats. Il s'agit là de débattre des points de désaccord, tout en respectant l'anonymat des réponses individuelles, et d'aboutir à un consensus sur des axes prioritaires de progrès. L'ensemble du dispositif s'est déroulé sur une période globale de l'ordre de 6 mois.

#### *Résultats*

Deux thèmes importants ont été mis en lumière au cours de ce diagnostic : le rôle du département marketing dans l'innovation, pour cette entreprise à forte culture technique, et

l'appréciation des risques de la concurrence. Ces deux points permettent d'illustrer le processus de changement des représentations, préalable à l'apprentissage collectif.

Les entretiens individuels mettent en évidence un problème de position du marketing dans cette organisation. A plusieurs reprises, les participants ont employé le terme de "*marketing de l'offre*", comme pour justifier la prédominance des choix techniques sur les considérations marketing. En fait, le marketing est dans une situation délicate, car il n'est pas à l'origine des projets de développement et il ne participe pas à l'équipe chargée de valider le projet. On lui demande cependant de valider les choix techniques par des études marketing.

Au cours de la réunion finale, le chercheur-animateur soulève le problème de la participation des responsables marketing à l'élaboration du projet. Le discours du directeur général marque une évolution dans la perception du rôle que doit avoir le marketing dans les projets d'innovation : "*Le problème de la participation du marketing va en effet être éclairci. Théoriquement, le marketing doit réaliser le cahier des charges fonctionnel. Il le fera de plus en plus, même si, pour ce projet, il a peu participé.*"

Des contacts repris quelques mois plus tard dans cette entreprise ont montré qu'une réorganisation avait effectivement eu lieu, donnant plus de pouvoir au responsable marketing dans l'élaboration des projets de développement.

Un autre changement collectif dans les interprétations, concerne l'appréciation du risque de la concurrence. Il y a eu prise de conscience partagée, en particulier sur les risques d'émergence d'une concurrence indirecte (intégration amont par les clients).

<b>Exemple 2 : Planification stratégique et changement radical dans une entreprise multi-sites pluri, pluri-niveaux</b>
---

*Contexte et objectif de la recherche*

Suite à la mise en place d'un dispositif de planification stratégique pour gérer un changement radical dans une grande organisation multi-sites-pluri-niveaux, des chercheurs sont mobilisés pour comprendre la contribution réelle du dispositif à la dynamique de changement insufflée

dans l'organisation, mais aussi ses difficultés de mise en place. L'enjeu in fine est de (ré)évaluer la pertinence de ce dispositif ou les conditions de sa pérennité<sup>1</sup>. Plusieurs plans stratégiques d'unités sont analysés et des entretiens en profondeur sont réalisés dans 2 unités, à plusieurs échelons de la hiérarchie, afin de saisir les multiples points de vues et rationalités ayant cours dans l'organisation dans des contextes contrastés.

#### *La construction des chercheurs et le protocole de mise en oeuvre*

Dans un premier temps, il est mis en évidence qu'au delà des documents (les plans stratégiques), souvent décevants, une dynamique a bien été provoquée par le dispositif de planification mise en place, mais que d'importants risques d'enrayement de cette dynamique existent. Un corps de propositions articulées est construit, mettant en évidence les questions à trancher, les voies de réflexions possibles, les arbitrages à opérer (sur la mise en cohérence des indicateurs d'objectifs et d'évaluation, la durée des mandats des dirigeants, la formation des acteurs à la négociation, la répartition de l'expertise etc...).

Afin de servir certains objectifs (aider à la construction des enjeux et problèmes stratégiques de l'organisation), ces propositions sont formalisées de la manière suivante - construction d'un système (mise en évidence d'un ensemble de phénomènes et représentations inter-reliés),

- restitution des multiples rationalités ayant cours dans l'organisation sous forme de dialogues (points de vues souvent complémentaires et opposés à la fois),

- traduction des préoccupations des acteurs, souvent très contextualisées et pas toujours formulées au bon niveau, en des termes traitables par les managers (représentations, comportements, structures, dispositifs de gestion en cause et à revoir).

La construction, remise sous la forme d'un rapport écrit aux commanditaires de la recherche et aux différents responsables des unités analysées, a fait l'objet de plusieurs réunions et ateliers de réflexions avec les chercheurs au niveau national, ce sur 2 ans. Elle a également alimenté indirectement plusieurs réflexions et débats dans d'autres instances (entre le commanditaire initial de la recherche, les services centraux, les dirigeants et certains cadres d'unités) .

---

<sup>1</sup>Planification stratégique et dynamique de changement, N. CLAVEAU, A.C. MARTINET, F. TANNERY, rapport de

## *Résultats*

Le support d'interprétation proposé a produit les effets suivants :

- en retrouvant la trace de certaines de leurs représentations, préoccupations, convictions, les acteurs ont assez aisément adhéré aux différents processus de délibération auxquels la construction les conviaient et aux voies de réflexion proposées. Le degré de formatage des plans ou leurs conditions d'évaluation, sujets fréquemment en filigrane dans le rapport, viennent par exemple à l'ordre du jour de plusieurs réunions dans les services centraux et les directions d'unités. Les difficultés d'élaboration des plans par les unités évoquées ici et là conduisent à une réflexion sur les programmes de formation des futurs cadres et dirigeants d'unités.

- en permettant aux acteurs, de concevoir l'articulation de leurs points de vue à des questions plus larges ou à des opinions crues jusque là antagonistes, et de repérer certaines similarités dans leurs préoccupations via le décadrage et la décontextualisation de leurs questions, ce support a facilité l'échange, un enrichissement des représentations, la construction et le partage de visions légitimes aux yeux du plus grand nombre. Ce faisant, on a délibéré sur des priorités, et construit collectivement des énoncés de la situation. Le couplage planification/ évaluation/indicateurs de gestion est à ce titre devenu une problématique collective. Dirigeants et cadres d'unités, services centraux chargés de l'évaluation, tous partagent l'idée que la pertinence de la planification et le bon fonctionnement de l'organisation en dépendent et soulignent l'urgence de traiter de cette question.

- en mettant en évidence les représentations, comportements, structures, outils de gestion en cause et en explicitant certains critères d'arbitrage, ce système propositionnel a permis aux acteurs (chercheurs, dirigeants, cadres fonctionnels ou opérationnels, formateurs ...) de débattre rapidement des leviers d'action. Ces éléments ont été tour à tour saisis par les acteurs pour sortir de débats inopérants, pour solliciter un effort d'abstraction ou une plongée dans des questions plus concrètes afin de trouver le bon niveau de raisonnement et envisager in fine les voies pour appréhender la situation.

Ainsi, l'analyse des difficultés rencontrées pour faire vivre la planification avait certes permis de comprendre et faire comprendre les processus à éviter ou à stimuler pour satisfaire aux objectifs initialement visés par la mise en place d'un dispositif de planification (développement sur l'ensemble de l'organisation d'un apprentissage du raisonnement stratégique et...). Encore fallait-il concevoir les conditions politiques organisationnelles ou culturelles, à créer, développer ou entretenir pour qu'une certaine conception de la planification, susceptible de produire ces processus, puisse se mettre en place. La démarche de diagnostic interprétatif, en poussant à concevoir les leviers d'action, a permis ici à chacun de faire la part des choses, de comprendre sa part de responsabilité, de concevoir sa contribution possible mais aussi ses marges de manoeuvres.

Au final, les questions essentielles à appréhender et les termes des choix à opérer dans et pour l'organisation ont été construits et légitimés. Des convictions sont partagées tout en étant diversement argumentées et les raisonnements désormais tenus quant aux conditions de formulation de la stratégie dans l'organisation (avons nous encore des marges de manoeuvre? comment les négocier? sous entendu la planification telle qu'elle est pratiquée a t-elle encore un sens, à quelles conditions peut-on/doit-on la faire vivre etc... ) témoignent d'un réel apprentissage du raisonnement stratégique.

<b>Exemple 3 - Fondements culturels et organisationnels de l'innovation dans les services</b>
---

*Contexte et objectif de la recherche*

Dans le cadre d'un programme collectif regroupant plusieurs équipes de recherche et plusieurs entreprises, une équipe de chercheurs a travaillé pour et dans une entreprise de services multi sites - pluri niveaux sur le thème très général des "fondements culturels et organisationnels de l'innovation dans les services". A la suite d'une décision politique, les dirigeants de cette entreprise ont fait du développement des services leur stratégie et l'objet d'un changement radical. Dans ce contexte, des dirigeants ont souhaité mieux comprendre et analyser les freins ou les moteurs, les facteurs et les acteurs qui, de près ou de loin, contribuaient à l'innovation de service.

La faiblesse du corpus théorique et l'expérimentation d'un certain nombre d'opérations dans l'entreprise a donné à la recherche un caractère exploratoire, sûrement plus que ce qui était initialement escompté. La méthode d'investigation utilisée est similaire à celle mise en oeuvre dans l'exemple précédent.

#### *La construction des chercheurs et le protocole de mise en oeuvre*

Dans un premier temps les chercheurs ont mis en évidence les effets contrastés de certains systèmes et pratiques de gestion (systèmes d'évaluation, de communication, d'implication, politique de mobilité etc...). Cette représentation intermédiaire est venue perturber une vision très univoque et unilatérale de ces dispositifs.

L'approfondissement des investigations a permis d'analyser les articulations ou les désarticulations qui prenaient forme entre les différents dispositifs de gestion. Dès lors un corps de propositions a pu être construit qui, en réponse à la tournure exploratoire du projet de recherche, visait à repérer les principales dimensions structurant la dynamique créée (positive comme négative).

Quant au protocole de mise en oeuvre, il ne diffère pas significativement de celui exposé dans l'exemple 2 ci-dessus (remise de ces interprétations sous forme d'un rapport pour alimenter un programme de réunions et d'ateliers de réflexions). Les résultats en revanche furent beaucoup plus ambigus.

#### *Résultats*

A l'instar de ce qu'il apportait aux chercheurs, le support d'interprétation proposé devait permettre aux différents interlocuteurs de concevoir le problème posé par la conception d'une dynamique de service (offre et conditions de réalisation de cette offre à privilégier) et les principales dimensions d'une telle stratégie.

Le diagnostic interprétatif intermédiaire proposé au principal commanditaire de la recherche, ainsi que les présentations faites en séances plénières avec les autres entreprises et équipes ont donné lieu à des échanges riches et fructueux. A chaque fois les formulations et analyses proposées ont alimenté un débat où les uns et les autres ont fait preuve d'une réelle activité de

conception et d'interprétation. Des questionnements sont venus modifier leurs représentations initiales de leur problème (exemple : quels indicateurs de gestion concevoir pour combiner chez les mêmes acteurs, et notamment le personnel en contact avec le client, une ouverture à l'innovation et à la multiplicité des situations de service et simultanément à la réalisation d'une offre standard (quelle combinatoire entre un fonctionnement organique et un fonctionnement mécanique?).

Toutefois, les délibérations collectives dans l'entreprise autour du travail n'ont pas suffisamment eu lieu, en raison notamment d'un changement d'interlocuteur dans l'entreprise pour les chercheurs (cf. les effets de la promotion et de la mobilité lors d'une recherche de longue durée...). Cela ne remet pas en cause fondamentalement la richesse des formulations et conceptions proposées mais questionne surtout les conditions à réunir pour que la démarche opère pleinement.

En effet, en cours de route les chercheurs ont dû nouer de nouvelles relations avec un commanditaire qui n'avait pas la même conception du projet que son prédécesseur. Ils ont aussi dû argumenter leur méthode car leur nouvel interlocuteur ne parvenait pas à comprendre le statut à donner aux avis énoncés, au diagnostic interprétatif proposé et à la pratique des chercheurs. Ceci a conduit ces derniers à expliciter davantage leur méthode (type de connaissances produites : connaissances procédurales ; statut des exemples : illustration des logiques de raisonnement des acteurs ; etc...).

Mais la difficulté majeure rencontrée (l'une des principales sources d'échec de ce type de recherche) fut un blocage politique dans l'entreprise vis-à-vis du projet de recherche. Plus exploratoire qu'escomptée, la recherche est venue interroger la conception du problème stratégique par la direction générale, en l'occurrence les conditions d'une politique de services. Cette remise en cause n'a pas semblé très opportune et n'a pas été reprise par le niveau politique : malgré l'annonce polie de réunions de travail sur le sujet avec les chercheurs, rien ne fut entrepris. La direction générale a cependant pris conscience de certains écueils latents dans sa manière de concevoir le problème et a commandité sur le sujet une autre recherche à une équipe de sociologues.

Peut-être y a-t-il eu également un malentendu quant aux résultats à attendre de ce travail. Certains des commanditaires attendaient probablement plus un rapport d'étude (quelles innovations ? où ? pourquoi ?) qu'un travail les conviant à un diagnostic interprétatif sur la situation afin de concevoir le problème de la dynamique de service.

Pour ces deux raisons (décalage par rapport aux attentes et blocage politique), il n'y a pas eu de véritable co-construction de la recherche entre les acteurs de l'entreprise et les chercheurs. Il y eut certes un embryon de jugement remis aux commanditaires (celui des chercheurs) mais aucune démarche d'interprétation de leur part en l'absence de processus suffisants de médiation.

### **Partie 3 : Conditions pour générer une démarche de diagnostic interprétatif**

La recherche ingénierique se caractérise, entre autres choses, par le fait que le chercheur conçoit et construit les instruments qui lui permettent de produire les connaissances procédurales nécessaires à son raisonnement et à celui des acteurs de l'organisation sur le projet considéré. Les démarches expérimentées dans les trois cas exposés reposent sur des outils particuliers .

Les instruments conçus sont ici des produits-processus. La démarche inclut à chaque fois la conception/mise en oeuvre d'un système propositionnel (sorte de "logiciel" au sens de Morin)<sup>2</sup> pour instaurer un processus de diagnostic interprétatif. Ce système propositionnel, qu'il soit construit à partir d'une base de connaissances théoriques (exemple 1) ou à partir d'un matériau lui-même construit à partir des représentations de l'organisation (plus ou moins mises en forme par les schémas théoriques des chercheurs) (exemples 2 et 3), ne fonctionne que s'il est conçu de telle sorte qu'il soit critiquable et praticable (Tanguy 1992) , et s'il est utilisé ainsi.

Une première réflexion nous a déjà conduit à donner quelques principes quant aux éventuelles conditions d'élaboration de ce système propositionnel (Claveau, Tannery 1996).

---

<sup>2</sup>Il définit la notion de logiciel ainsi : "un ensemble de principes, règles et instructions commandant/contrôlant les opérations

Nous avons vu cependant avec le troisième exemple que la proposition d'une telle construction ne donne pas toujours tous les effets escomptés. Certes il y a formulation de connaissances procédurales mais l'interprétation reste celle des chercheurs et non le fait d'acteurs collectifs de l'entreprise, et les chercheurs ne peuvent enrichir que très partiellement leurs construits théoriques faute de confrontations significatives.

En soi le système propositionnel est insuffisant. Les processus socio-cognitifs que le chercheur cherche à initialiser, développer et entretenir dépendent aussi d'un certain nombre de conditions organisationnelles et politiques. Le cahier des charges négocié par le chercheur avec l'organisation peut favoriser la réunion de certains éléments mais tout ne saurait être contrôlable.

Celui-ci doit en particulier expliciter clairement que le déroulement de la démarche repose sur un engagement dans un processus de co-construction impliquant de nombreux acteurs de l'organisation. La situation sera en effet d'autant plus riche que les participants seront porteurs de modèles de compréhension différents. La démarche relativement consommatrice de temps et d'énergie sera par ailleurs d'autant plus fructueuse que ce processus sera légitimé et soutenu politiquement et qu'on saura lui accorder sa place au sein des autres dispositifs en place dans l'organisation.

Sous ces conditions, nous avons repéré trois processus socio-cognitifs indissociables qui fondent et font de la démarche de diagnostic interprétatif un instrument méthodologique pour le chercheur ingénieur en stratégie.

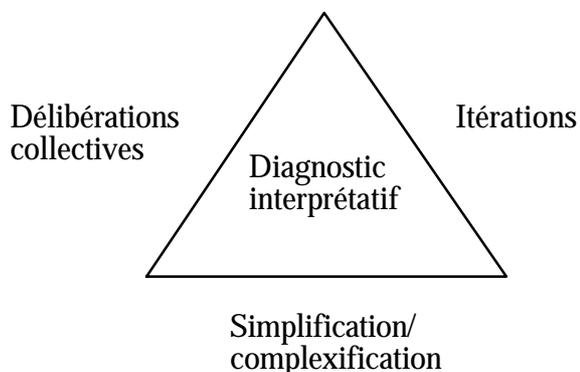


Figure 3 : Processus de construction collective de représentations

#### *Des processus de délibération collective*

Le rôle de la délibération collective au regard de l'essence de la stratégie a été largement souligné (Martinet 1995, Stubbart 1989). Elle trouve ses fondements dans l'interaction sociale qu'elle implique. Plusieurs psychosociologues montrent ainsi l'influence socio-cognitive et le rôle de la triangulation des jugements dans les processus de construction sociale de la connaissance (Mugny & all 1992,).

A propos de l'apprentissage, plusieurs auteurs décrivent des processus de délibération collective autour de représentations provisoires (Senge, 1990, Boland et al. 1994, Fiol 1994). Il s'agit de mettre en lumière et de partager des modèles mentaux (Senge), de les faire circuler pour qu'ils évoluent et convergent vers la construction de compromis négociés qui peuvent servir de base à l'action.

Dans les exemples de diagnostic interprétatif que nous avons développés, ces phases de délibération collective ont également eu lieu. Dans l'exemple 1, elles sont venues en fin de processus en suivant la pratique de la restitution miroir fréquemment mise en œuvre par les

psychosociologiques des organisations (Orstman 1992)<sup>3</sup>. Ces phases de délibération collective ont été perçues par les acteurs comme la partie la plus intéressante de la démarche. Certains dirigeants ont fait remarquer que c'était la première fois qu'ils prenaient le temps de discuter de ces questions avec leurs collaborateurs. En outre, cette étape a souvent été l'occasion de mettre en mots et donc de cristalliser les nouvelles représentations collectives obtenues (cf. figures 1 et 2 de l'exemple 2).

### *Des processus d'itération*

La rencontre répétée et régulière des différents acteurs de la recherche avec la perspective de produire collectivement un énoncé de la situation (chercheurs, commanditaires, les acteurs rencontrés dans l'entreprise, ...), oblige à un jeu permanent, pour les uns et les autres, de construction / déconstruction des énoncés formulés et proposés au débat. On nourrit ainsi un processus d'entrées analytiques et de débats continus où, petit à petit, par des effets crémaillères<sup>4</sup>, se stabilisent des convictions et s'élaborent des connaissances procédurales chez les chercheurs, mais aussi chez les acteurs de l'entreprise (sur l'exemple 2, la pertinence de la planification est questionnée non plus sur son projet mais sur la capacité de l'organisation à la faire vivre)

---

<sup>3</sup>Orstman propose une démarche de conduite du changement dans les organisations qui comprend schématiquement 4 étapes : entretiens individuels approfondis, restitution en groupe des paroles des individus de façon anonyme (restitution miroir), résolution de problèmes en groupe puis une restitution des propositions avant décision définitive.

<sup>4</sup>les acteurs prennent appui provisoirement sur quelques convictions partagées pour quitter une boucle de réflexion, avancer et passer à d'autres.

Pour assurer ces itérations, une présence longitudinale et sur la durée au sein de l'entreprise est nécessaire et ce à double titre :

- seule une présence longue sur le terrain permet une connaissance processuelle des situations. L'investigation doit relativiser les propos des acteurs, ne pas sauter sur la dernière note de service venue mais comprendre et envisager sur la durée les processus qui structurent effectivement l'entreprise. Cette connaissance processuelle est indispensable pour faire ressortir les points de bifurcations, les effets de seuil par lesquels les situations de gestion se font et se défont.
- par ailleurs, le chercheur doit s'ouvrir aux différents énoncés de la situation. Il s'agit là d'un point de méthode essentielle en stratégie où l'on ne peut se satisfaire des visions de quelques acteurs (les dirigeants notamment). Il doit se soucier des différentes parties prenantes, internes ou externes, qui structurent le champ du projet de recherche. A défaut la recherche accepte le risque d'une représentation parcellaire et monolithique. On privilégie alors la sociologie de tel ou tel acteur de l'entreprise (ouvriers, cadres fonctionnels, etc...), ce qui ne répond pas au travail du stratège qui doit gérer des priorités, faire des choix entre de multiples rationalités.

Si cette construction de représentations par itérations demande du temps, elle permet de s'interroger sur la conception du temps de la recherche. L'itération ne paraît guère envisageable et compatible avec une conception trop univoque et linéaire du temps, enchaînant un certain nombre de phases programmables (définition du projet, entretiens, analyse, rapport). La démarche repose au contraire sur une conception du temps assez hétérogène et marquée par des coups d'accordéon à provoquer ou à saisir. Il y a en permanence alternance, compression, décompression de temps multiples : temps long pour l'analyse, le débat, l'évaluation des connaissances développées, temps court de la synthèse, de l'arbitrage, de la formalisation <sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup> cette réflexion serait à rapprocher de celle menée par A.C.Martinet dans “Management en temps réel et continuité stratégique sont-ils compatibles?”, Revue Française de Gestion, N°86, 1991, pp52-56

## *La simplification / complexification des représentations*

L'interprétation des situations est facilitée par la mise en oeuvre de processus de simplification et complexification. Au cours des trois recherches décrites, nous avons en effet connu des périodes où il a été nécessaire de stimuler le foisonnement des idées, de bousculer les schémas reçus, et d'autres au contraire, où il s'agissait de recentrer les propos des participants sur les enjeux principaux.

Cette procédure de simplification/complexification est facilitée dans certains cas par l'utilisation de différents modes de représentation : textes, rapports, tableaux, schémas, cartes cognitives (cf. par exemple Diapason © dans l'exemple 1). Ceux-ci sont des aides à la complexification/simplification en ce qu'ils permettent parfois de modéliser et d'exposer des concepts, idées, résultats multi-dimensionnels qu'il serait difficile d'appréhender linéairement. Ils permettent également de donner une certaine figurabilité à des concepts et des raisonnements en stratégie souvent très abstraits et que les individus ont du mal à se représenter.

On retrouve là la notion de cercle herméneutique proposée par Boland et al. qui, à partir des travaux de Churchman, prônent en faveur "*d'aller et retour entre des images qui simplifient l'image de la situation et celles qui la complexifient, de l'étude des détails, instrumentations, mesures, au réexamen des concepts et des théories de base*". Ce sont ces processus qui permettent le décadage / recadrage des questions et des préoccupations des acteurs de l'entreprise et des chercheurs.

## **Conclusion**

Ces réflexions visent bien sûr à illustrer qu'entre la recherche fondée sur une action dans l'organisation et la recherche fondée sur la construction de discours théoriques sur l'organisation, il est peut-être aussi des voies pour une recherche en gestion fondée sur la conception d'artefacts (au sens d'interface entre un projet et un contexte selon SIMON) pour

raisonner et concevoir l'action. Nous essayons dès lors via ce texte de montrer de quelle nature peuvent être ces artefacts.

Cette explicitation ouvre ensuite à d'autres propositions. Pour contribuer au travail de conception du stratège, véritable ingénieur de l'action collective, le chercheur peut avoir intérêt à adopter la posture de la recherche ingénierique.

Cette posture fait en effet sienne les acquis théoriques des sciences de l'organisation et des sciences de gestion selon lesquels la réalité socio-économique et organisationnelle se construit. Surtout, avec cette posture, le chercheur retourne sur lui, sur son travail, ce précepte de construction de "la réalité". Il l'applique à sa propre démarche et n'établit plus de distinctions entre les conditions de construction des connaissances du stratège dans l'entreprise et les siennes.

## **Bibliographie**

- Argyris C. (1977), Double Loop Learning in Organizations, *Harvard Business Review*, sept-oct 1977.
- Argyris C. (1995), *Savoir pour agir. Surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel*, Interéditions, Paris.
- Boland R.J., Tenkasi R.V. and Te'eni D. (1994), Designing Information Technology to Support Distributed Cognition, *Organization Science*, 5, 3, p 456-475.
- Chanal V. (1995), *Le management de l'innovation de produit industriel : mise en oeuvre d'une démarche de diagnostic pour améliorer notre compréhension du processus.*, Th. doct. : Sci. de Gest. : Grenoble 2, ESA.
- Churchman C. (1971), *The Design of Inquiring Systems*, New-York, Basic Books.
- Claveau N. et Tannery F. (1996), Elaboration de connaissances procédurales en management stratégique. Réflexion à partir de deux recherches cliniques, *5ième conférence internationale de management stratégique*, Lille, mai 1996.
- Chanal V. Lesca H., Martinet A.C., Recherche ingénierique et connaissances procédurales en sciences de gestion : réflexions épistémologiques et méthodologiques, A paraître dans la *Revue Française de Gestion*
- Charnay G. (1996), *La stratégie*, Que Sais Je ?, PUF
- Crozier M. et Friedberg E. (1977), *L'acteur et le système*, Seuil, Paris.
- Daft R.d and Weick K. (1984), Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems, *Academy of Management Review*, 9,2, p 284-295.
- Garvin D. (1993), Building a Learning Organization, *Harvard Business Review*, july-august 93, p 78-91.
- Hampden-T. (1990) *Charting the Corporate Mind*, New-York, The Free Press.
- Huber G. (1991), Organizational Learning : the Contributing Processes and the Literatures, *Organization Science*, 2, 1, p 88-115.

- Kim D. (1993), The Link between Individual and Organizational Learning, *Sloan Management Review*, Fall 93, p 37-50.
- Koenig G. (1994), L'apprentissage organisationnel : repérage des lieux, *Revue Française de Gestion*, janv-fév. 1994, p 76 - 83.
- Lebraty J. et Teller R. (1994), *Ingénierie du diagnostic global d'entreprise*, Liaisons, Paris.
- Le Moigne J. L. (1990), *La modélisation des systèmes complexes*, Dunod, Paris.
- Levitt B. and March J. (1988), Organizational Learning, *Annual Review of Sociology*, 14, p 319-340.
- March J. et Simon H. (1969), *Les organisations*, La Découverte, Paris, Trad. De "Organizations", Wiley, 1958.
- Martinet A.C. (1990), "Epistémologie de la stratégie", in Epistémologies et sciences de gestion, A.C.Martinet coord, Economica
- Martinet A.C. (1995), "Formation, pensée et langage stratégiques", Mélanges en l'honneur d'A. Page, Economica
- Martinet A.C, Claveau N. et Tannery F. (1994), Processus de planification stratégique et dynamique de changement radical, *3ième conférence internationale de management stratégique*, Lyon, mai 1994.
- Mason R. and Mitroff I. (1981), *Challenging Strategic Planning Assumptions*, New-York, Wiley.
- Mounoud E., *Inscription sociale des discours et des représentations dans l'industrie*, thèse de doctorat en sciences de gestion, HEC, 1997
- Mugny G., Perez J., Huguet P. (1992), Influence sociale et processus de décentration, *Bulletin de psychologie*, Tome XLV, N°405
- Ortsman O. (1982), Peut-on changer l'organisation du travail et la culture de l'entreprise, *Revue Française de Gestion*, mars-avril-mai 1992, p 5-17.
- Poirier L. (1987), *Stratégie Théorique II*, Economica
- Schein E. (1996), *Organizational Learning*, What is New, MIT Sloan School of Management Working Paper, © 1996 The Massachusetts Institute of Technology and the Center for Organizational Learning.
- Senge P. (1990), The Leader's New Work : Building Learning Organizations, *Sloan Management Review*, Fall 1990, p 7 - 23.
- Simon H. A. (1982), *Models of bounded rationality*, The MIT Press.
- Simon H. A. (1991), Bounded Rationality and Organizational Learning, *Organization Science*, 2, 1, p 125-133.
- Stubbart C. (1989), Managerial cognition : a missing link in strategic management research, *Journal of management studies*, N°26/4, pp325-347
- Tanguy H. (1992), Planification stratégique, pour un usage rético-rhétorique des modèles, *Gérer et Comprendre*, pp18-29
- Van de Ven A. (1986), *Central Problems in the Management of Innovation*, Management Science, 32,5, p. 590-607.