

# **Une approche socio-cognitive de la décision stratégique :**

## **Le Cas B.S.C.**

[Recherche aboutie]

**Jacques LAURIOL**  
**Professeur Groupe ESC TOULOUSE**  
**20, bd Lascrosses**  
**31068 TOULOUSE Cedex [FRANCE]**  
**Tél. : 61.29.49.72**  
**Fax : 61.29.49.94**  
**e.mail : Lauriol @ ccit.fr**  
**Domaine de Recherche : Décision Stratégique**  
**Cursus : Docteur HEC [GROUPE HEC]**

**Une approche socio-cognitive  
de la décision stratégique :**

**Le Cas B.S.C.**

(version révisée - Mars 1996)

L'analyse de la problématique de la Décision et de l'Action Stratégiques s'organise aujourd'hui autour de deux courants ou paradigmes principaux [PETTIGREW 1992] : la Décision Stratégique y est représentée soit comme un produit résultant de processus dédiés à sa formulation, soit comme une des dimensions qui permettent à l'action organisationnelle et stratégique de « prendre forme » pour constituer ainsi la stratégie de l'organisation.

La Décision Stratégique conçue comme un produit résultant de processus considère que les choix décisionnels se forment à partir d'objectifs, de problèmes et d'informations clairement identifiés et du développement d'une démarche de type résolution de problèmes. Il s'agit là d'un modèle dit rationnel (voir l'Ecole de la planification stratégique ou Design School (MINTZBERG 1990, 1994), cette rationalité étant bien souvent limitée et orientée par l'organisation, ses procédures et ses règles de fonctionnement (H.A. SIMON-J.G. MARCH 1979), ou contrainte par les jeux politiques qui se déroulent entre protagonistes de la décision (modèle Béhavioriste et Politique J.G. MARCH 1962, J.B. QUINN 1980...). On parle ici du paradigme de la Formation de la Décision (Decision Making).

Dans la perspective où la Décision Stratégique ne constitue qu'une des modalités de l'action (ou perspective de l'action H. LAROCHE 1995), on considère que la Décision ne dépend que de manière partielle de ces processus de prise de décision. Elle se « dilue » plutôt dans un ensemble de processus de toute nature, qui peuvent être assimilés à de l'apprentissage (collective learning) ou à une dynamique de l'action et du changement qui permettent de faire converger cette action (et non plus la décision) vers des « états » (plus que des objectifs) ou des comportements plus ou moins « décidés » (N. BRUNSSON 1990, H. MINTZBERG 1976, 1978, 1987, 1990, R.A. BURGELMAN 1988, A.M. PETTIGREW 1985, 1987, 1988). Il s'agit ici du paradigme de la Formation de la Stratégie (Strategy Making).

Ces deux paradigmes expriment une dualité fondamentale entre connaissance et action ; le paradigme Formation de la Décision se focalise en effet sur les processus qui permettent de former des choix, sans s'intéresser à leur implémentation dans l'action. Il concentre son attention sur le décideur, considéré en tant que producteur de connaissances centrées sur un problème, en posant le postulat que le choix opéré traduit une intention qui va s'exprimer naturellement dans l'action, par l'engagement du décideur dans les actions nécessaires à sa mise en oeuvre. Le paradigme de la Formation de la Stratégie adopte un autre niveau d'analyse que celui du « couple épisode décisionnel-groupe dirigeant » qui constitue l'objet du paradigme de la Formation de la Décision ; il se centre sur l'analyse du « couple action-organisation » opérant ainsi une sorte de glissement du groupe-décideur à l'organisation elle-même, et à l'analyse de l'action stratégique qui s'y déroule.

Il y a dualité au sens où ces deux paradigmes analysent des objets de nature différente, sans poser véritablement la question du lien entre ces objets que sont les processus de prise de décision, en tant que producteurs de connaissances, et l'action organisationnelle, dans laquelle se forment les comportements stratégiques (LAURIOL 1995 a).

Pour dépasser cette dualité, nous proposons un nouveau cadre conceptuel et analytique pour réarticuler décision et action stratégiques : celui de l'approche socio-cognitive qui permet de considérer différemment cette question du lien entre décision et action, en explicitant les processus par lesquels les individus construisent leur

connaissance de la réalité sociale et déterminent les conduites sociales qu'ils pensent devoir adopter dans un contexte d'action donné.

L'ancrage conceptuel que nous retenons ici est donc celui proposé par l'approche socio-cognitive (ou psychologie sociale cognitive) qui se centre sur l'analyse de l'interaction comme processus de construction sociale de la réalité. Cette approche se penche sur l'étude des cognitions sociales, c'est-à-dire sur l'analyse des processus par lesquels les individus produisent leurs conduites sociales. Elle s'appuie sur un concept central, celui de Représentation Sociale, « *une forme de connaissance, socialement élaborée et partagée ayant une visée pratique et concourant à la construction d'une réalité commune à un ensemble social* » (JODELET 1989.36). Elle est à la fois « *le produit et le processus d'une activité mentale et sociale, par lequel un individu ou un groupe reconstitue le réel auquel il est confronté et lui attribue une signification spécifique* » (ABRIC 1987.64). La Représentation Sociale « *n'est donc pas un simple reflet de la réalité, elle est une organisation signifiante* » qui constitue « *un guide pour l'action, elle oriente les actions et les relations sociales* » (ABRIC 1994.13).

Cet ancrage permet de reconsidérer la dualité entre Décision et l'Action Stratégiques ; plutôt que la question « comment les dirigeants prennent-ils des décisions stratégiques ? » qui supporte le paradigme de la Formation de la Décision Stratégique, ou la question « comment se forment les stratégies dans l'action ? » qui caractérise le paradigme de la Formation de la Stratégie, nous proposons la question de recherche suivante : « *Comment se forment la Décision et l'Action Stratégiques dans les interactions qui se déroulent dans une situation décisionnelle ?* ».

A cette question, nous lions une proposition exploratoire, qui est celle de la formation des contenus décisionnels et de la mobilisation de conduites sociales adaptées (celles qui forment l'action), comme étant articulées autour d'un processus de formation et/ou d'actualisation d'une Représentation Sociale.

Pour traiter de cette proposition exploratoire et expérimenter sa validité théorique et sa capacité explicative, il est tout d'abord nécessaire de préciser les fondements théoriques qui la soutiennent. Ce sera l'objet de la première partie de cet article, « l'approche socio-cognitive ou la Cognition Sociale à l'origine des Représentations Sociales », qui s'attache à définir les liens entre production de connaissances sur un objet et détermination des conduites ou actions sociales qui se déroulent autour de cet objet.

L'expérimentation de cette proposition suppose également la configuration d'un cadre d'analyse adéquat pour supporter une investigation de recherche sur un terrain ; ces aspects seront développés dans une deuxième partie « le cadre d'analyse d'une situation décisionnelle », ce cadre étant mobilisé dans une troisième partie, à partir du « cas B.S.C. ».

Ce cas traite de cette question de la formation de la Décision et de l'Action Stratégiques, autour d'un problème décisionnel concernant la modification de la configuration organisationnelle et de l'offre de services d'une entité-conseil (le B.S.C.), située au sein d'un grand groupe de prestations de services en ingénierie informatique (le Groupe SSGI). Cette investigation, qui s'est déroulée sur environ 24 mois, a été organisée selon une méthodologie basée sur une approche longitudinale et la méthode des cas. Le cadre d'analyse proposé cherche à articuler les effets du contexte externe sur le contexte interne de l'entreprise, et plus spécifiquement, sur la situation décisionnelle dans laquelle se sont déroulées les activités décisionnelles

développées par le groupe dirigeant du B.S.C. pour traiter le problème auquel il était confronté.

De cette investigation de terrain, il ressort que cette proposition exploratoire de la formation de la Décision et de l'Action Stratégiques comme étant organisée autour de la formation et/ou de l'actualisation d'une Représentation Sociale, présente un intérêt certain quant à une meilleure compréhension des processus par lesquels se forment la Décision Stratégique et la Stratégie elle-même. Bien entendu, cette première expérimentation sur une problématique de ce genre, reste à valider par la duplication (case-replication LEONARD-BARTON 1990) de ce modèle conceptuel et analytique sur d'autres cas, afin de produire une éventuelle généralisation des conclusions que nous proposons

## **I- L'APPROCHE SOCIO-COGNITIVE OU LA COGNITION SOCIALE A L'ORIGINE DES REPRESENTATIONS SOCIALES.**

« Human knowledge is a social product... the everyday ideas, theories, representations and reasoning which govern events are themselves the outcome of extensive social cognitive processes. » (FORGAS 1983.129). Cette affirmation est très représentative de la perspective retenue par l'approche socio-cognitive (ou psychologie sociale cognitive) ; elle s'appuie sur le postulat que la cognition est sociale, au sens où l'ensemble des processus de production de connaissances sont intrinsèquement, inévitablement et profondément sociaux.

Ce savoir est socialement structuré et transmis dès la première enfance ; il est influencé, travaillé par les valeurs, normes et motivations que forme le sujet tout au long de sa vie d'adulte (ZAJONC 1980). Les idées que ce sujet véhicule, le savoir qu'il crée et les représentations qui le caractérisent sont produits dans l'interaction sociale, c'est-à-dire au niveau d'un environnement social comme au niveau du sujet lui-même.

En ce sens, l'approche socio-cognitive se différencie clairement de la perspective cognitiviste ou encore paradigme du Système de Traitement de l'information STI. (Voir J. PERRIN 1994 et H. GLODAS, J.P. MICAELLI 1994 pour une synthèse sur ce paradigme ou modèle cognitiviste). Cette différenciation s'opère autour de la nature et du statut attribués au cognitif.

L'approche socio-cognitive propose de considérer les cognitions sociales, « c'est-à-dire les processus par lesquels les individus construisent leur connaissance de la réalité sociale » (DOISE 1993.19). Ces processus ne sont pas nécessairement différents de ceux qu'étudie la perspective cognitiviste, mais ils sont envisagés à partir d'une considération élargie du cognitif, comme par exemple l'étude de l'interaction sociale, qui produit un type de raisonnement plutôt qu'un autre. En d'autres termes, les savoirs ou les connaissances envisagées ici ne sont pas seulement descriptifs mais aussi, et surtout, évaluatifs c'est-à-dire, portant sur des valeurs attachées à des objets investis d'utilités sociales. De ce fait, tous les processus cognitifs centraux, comme la catégorisation, les assertions, les attributions ou inférences causales, ne peuvent pas être considérés « per se ».

Le projet de l'approche socio-cognitive consiste en l'étude des cognitions sociales, c'est-à-dire des processus par lesquels les individus produisent leurs conduites sociales. La question centrale est donc celle de l'influence réciproque entre domaine cognitif et existence de conduites sociales développées dans une situation

d'interaction, question que l'approche socio-cognitive envisage à partir de trois principes fondamentaux.

## **I 1- LES PRINCIPES DE L'APPROCHE SOCIO-COGNITIVE**

Cette influence réciproque s'exprime par l'existence de processus socio-cognitifs qui présentent les caractéristiques suivantes :

- Les informations qu'ils traitent sont dotées d'un statut social (FISKE et al 1986). Ceci implique que ces informations ne peuvent être considérées comme de simples données (data) mais qu'il faut les doter d'un caractère véritablement social au sens où elles portent sur des valeurs symboliques et/ou des utilités sociales mobilisées dans le cadre de rapports sociaux (FORGAS 1983, BEAUVOIS et al 1989).
- Elles sont activées ou au contraire inhibées par des variables sociales, pouvant provoquer des conflits socio-cognitifs. Ce conflit socio-cognitif désigne un état de conflit interne au sujet entre éléments cognitifs présents dans sa cognition, qui résulte de déséquilibres, de dissonances internes à cet individu.

Cette notion constitue le coeur de l'approche socio-cognitive. Elle décrit une causalité en spirale pour rendre compte de l'interdépendance entre régulations sociales et individuelles, causalité qui permet d'avancer la thèse que les coordinations cognitives chez l'individu se mettent en place à partir de coordinations entre individus, donc à partir de variables de nature sociale, parce que liées à l'interaction (et non pas à partir de propriétés cognitives intrinsèques et universelles). L'interaction sociale devient donc source de progrès cognitif par les conflits socio-cognitifs qu'elle suscite.

- La mise en oeuvre de ces processus nécessite une représentation d'essence sociale exprimant un marquage social. Ce terme désigne l'intervention de régulations sociales dans les coordinations de nature cognitive. Toute interaction sociale est caractérisée par la présence de principes organisateurs (des normes, des règles) qui régissent son déroulement. L'individu lui, est doté d'un certain nombre de dispositions qui lui permettent de développer des actions individuelles dans le cadre ici aussi, de principes organisateurs de cette action (scripts, scénarios, représentations sociales). Actions individuelles et régulations sociales sont donc régies par ces principes organisateurs qui peuvent parfois entrer en conflit. L'organisation sociale peut induire chez l'individu une approche cognitive en conflit avec ses propres dispositions individuelles, provoquant ainsi un conflit socio-cognitif nécessitant une réorganisation de la structure cognitive (DOISE 1988).

C'est dans la dynamique créée par ces trois principes que se forme et se développe une Représentation Sociale considérée comme un complexe socio-cognitif porté par un sujet, et qui permet à ce dernier de développer des liens intersubjectifs et sociaux avec d'autres individus positionnés dans des situations d'interactions sociales.

## **I 2 QU'EST-CE QU'UNE REPRESENTATION SOCIALE ?**

« Les Représentations Sociales sont composées de systèmes de valeurs, d'idées et de pratiques dont la fonction est double : établir un ordre qui permettra aux individus de s'orienter et de maîtriser leur environnement matériel, pour faciliter ensuite la communication entre les membres d'une communauté en leur procurant un code pour désigner et classifier les différents aspects de leur monde et de leur histoire individuelle et de groupe. » (MOSCOVICI 1973.XIII).

La Représentation Sociale recouvre donc un champ très large d'applications (diffusion et assimilation des connaissances, développement individuel et collectif, définition de l'identité personnelle et sociale...). Elle peut être considérée du point de vue cognitif, c'est-à-dire comme le produit et le processus d'une activité d'appropriation d'une réalité extérieure, mais aussi d'un point de vue social, au plan de l'élaboration psychologique et sociale de cette réalité.

La Représentation Sociale, en tant qu'acte de pensée, relie un sujet à un objet. Il ne peut donc pas y avoir de représentation sans objet, c'est-à-dire sans une représentation mentale de l'objet qui ne porte la marque du sujet et de son activité. En d'autres termes, la Représentation Sociale, quelle qu'en soit son expression, renvoie à un caractère constructif, créatif et autonome qui comporte une part de reconstruction, d'interprétation et d'expression du sujet (JODELET 1984). Elle constitue une forme de connaissance sur le monde, socialement élaborée dans l'interaction, à finalité sociale pratique. En tant que complexe socio-cognitif, elle est composée d'une structure centrale, le noyau figuratif (l'image mentale qui contient et organise les contenus cognitifs de la représentation sociale), structure elle-même activée par des processus socio-cognitifs qui forment ces contenus.

### **I 2.0. LE NOYAU FIGURATIF [OU IMAGE MENTALE] ET PROCESSUS SOCIO-COGNITIFS [OBJECTIVATION ET ANCRAGE].**

Dans l'approche socio-cognitive, ce noyau figuratif ou image mentale constitue l'élément fondamental de la Représentation Sociale, car il détermine la signification et l'organisation des contenus représentationnels, par l'exercice de deux fonctions essentielles :

- une fonction génératrice du sens, par laquelle se crée ou se transforme la signification des différentes dimensions contenues dans la représentation.
- une fonction organisatrice, car il contraint la nature des liens qui unissent entre eux les contenus de la représentation sociale. Il est en ce sens, l'élément unificateur et stabilisateur de cette représentation [FLAMENT 1990].

Ce noyau est constitué d'une structure conceptuelle représentant de manière tangible les contenus de la représentation, et plus spécifiquement, les éléments ayant une forte résonance existentielle (valeurs, croyances, positions existentielles...). Ceci s'explique par le fait que le noyau figuratif exerce cette fonction de génération de sens capable de produire pour le sujet, une signification qui soit compatible et cohérente avec sa propre conception existentielle (i.e. : ses univers de croyances) [ABRIC 1994].

Ces deux fonctions exercées par le noyau figuratif résultent de l'activation de processus d'objectivation et d'ancrage qui forment et objectivent les contenus représentationnels qui le constituent.

Ces processus renvoient aux mécanismes cognitifs et sociaux qui constituent et régissent les agencements de ces contenus. Ils permettent de rendre compte de la manière dont l'activité socio-cognitive transforme une connaissance en représentation et, réciproquement en quelque sorte, de la façon dont cette représentation transforme elle-même le social. C'est par ces processus d'objectivation et d'ancrage que se construisent les représentations sociales et que s'organise l'interdépendance de leurs éléments constitutifs (substances, contenus), ainsi que leurs conditions d'exercice.

Le processus d'objectivation est à l'origine de la formation et de l'agencement des connaissances relatives à un objet.

Selon S. MOSCOVICI, « objectiver, c'est résorber un excès de significations en les matérialisant » (MOSCOVICI 1976.52). Ceci implique la mobilisation d'opérations imageantes et structurantes afin d'organiser de manière cohérente un ensemble de connaissances aux significations multiples. Ce processus d'objectivation est à l'origine de la formation du noyau figuratif constitué de contenus et de savoirs élaborés et agencés pour servir des besoins, des intérêts, des valeurs et des croyances ; ce noyau est donc subordonné à une finalité sociale.

Cette notion de finalité sociale est supportée par le processus d'ancrage qui porte sur l'enracinement social des contenus représentationnels présents dans le noyau, en leur conférant signification et utilité sociales [JODELET 1984]. En mobilisant un principe de signification, le sujet confère à ces contenus représentationnels du sens et des utilités qu'il intègre dans son système de pensée. Il exprime ainsi l'investissement symbolique qu'il réalise dans la mise en oeuvre de cette représentation. Ce faisant, il définit ses contours et son identité par les différents sens qu'il y investit.

Cette assignation de sens va s'exercer à deux niveaux :

- en amont, en quelque sorte, par un processus d'intégration cognitive qui va permettre au sujet d'inscrire la représentation sociale actuelle dans un système de pensée préexistant. Ce processus d'intégration cognitive a pour objet d'intégrer la représentation nouvelle d'un objet dans des cadres anciens ; il permet de « familiariser l'étrange », à partir de la recherche de causalités nouvelles qui vont expliquer la nouveauté. Ces causalités se construisent par le jeu de l'attribution causale ou, selon une causalité par imputation, « qui cherche les intentions derrière les actes et le pourquoi de leur finalité » [JODELET 1990. 378] ; elles débouchent sur la formation d'une représentation référentielle spécifique au sujet.
- en aval, par un processus d'instrumentation de la représentation sociale, qui va permettre au sujet de mobiliser socialement les contenus de la représentation sociale dans ses conduites sociales. Il s'agit ici d'une modalité permettant de développer socialement la représentation sociale et, par là-même, de contribuer à créer de nouveaux rapports sociaux.

La représentation sociale intégrée au plan cognitif, le sujet lui confère une valeur fonctionnelle par l'activation d'un système d'interprétation du monde qui va

lui permettre d'exprimer et de résoudre des problèmes, de classer et d'évaluer individus, groupes et événements. Ce système d'interprétation s'organise sous la forme d'une structure imageante, sorte d'image référentielle commune, permettant aux individus de communiquer entre eux au sein d'un groupe, ou avec des groupes extérieurs.

Cette structure imageante peut être définie comme une grille d'analyse et d'interprétation du monde pour y développer une action sociale. Elle s'exprime par des codes, des langages, des concepts et des idées permettant d'organiser la relation au monde environnant. On peut donc parler d'une généralisation fonctionnelle pouvant être étendue à d'autres situations sociales.

## **I 2.1. DYNAMIQUE ET EVOLUTION DES REPRESENTATIONS SOCIALES**

D'un point de vue dynamique, les contenus du noyau figuratif sont soumis aux effets de deux autres processus inhérents à l'interaction sociale ; le conflit socio-cognitif et l'effet de polarisation.

Cette notion de conflit socio-cognitif peut être mise en relation avec celle de perturbation d'équilibre cognitif ou de dissonance cognitive. Elle désigne un état de conflit ou de tension entre éléments cognitifs présents chez un individu qui, surtout lorsqu'il est produit lors d'interactions sociales, amène l'individu à réorganiser ses coordinations antérieures par un effort d'intégration cognitive.

Cette thèse se démontre expérimentalement par la mise en évidence du processus de polarisation qui révèle dans le cadre de dynamiques de groupes décisionnels, l'importance du consensus et de ses effets sur l'organisation cognitive intra-individuelle.

Ce consensus socio-cognitif n'est pas l'équivalent d'un compromis plus ou moins unanime, « mais une réponse spécifique, produite en collaboration au cours des débats entre les membres du groupe, et proche des valeurs qu'ils partagent » [MOSCOVICI, DOISE 1992.25]. Cette réponse est le fruit d'un processus spécifique aux groupes en situation de décision, celui du processus de polarisation.

L'hypothèse avancée pour expliquer cet effet de polarisation est de nature cognitive. « Lorsque plusieurs individus discutent afin de formuler une décision ou un jugement communs, différents aspects du problème sont saillants pour eux. Un accord n'est ainsi possible qu'après une redéfinition de la situation : un ou plusieurs aspects doivent devenir dominants pour tous et l'emporter sur les considérations variées qui ont pu conduire les individus à défendre des positions divergentes » (DOISE 1993.28).

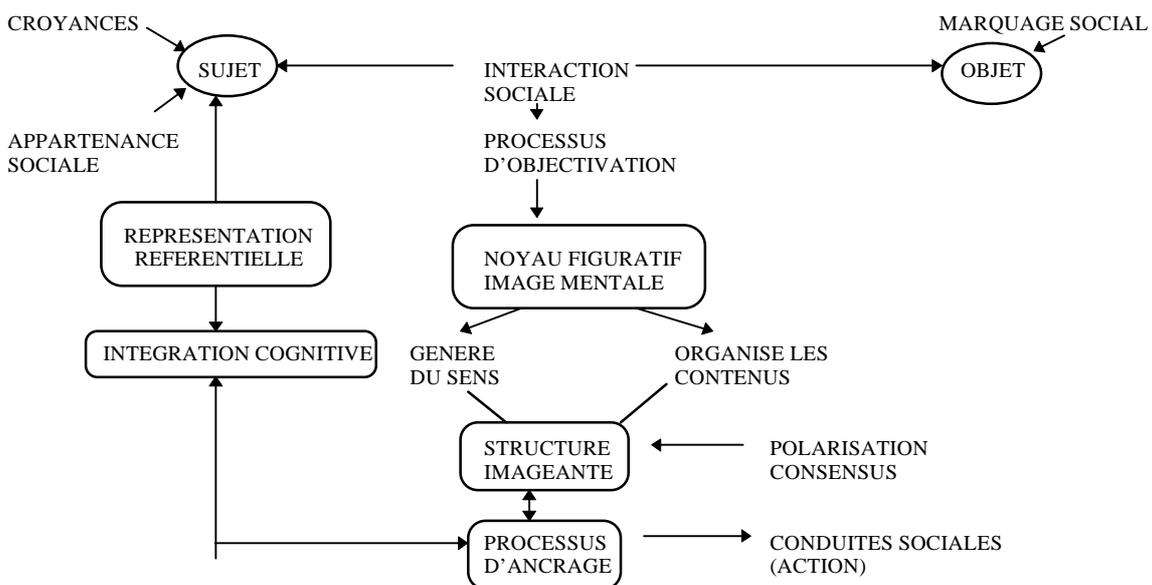
L'effet de polarisation permet donc d'établir un véritable consensus défini comme un accord interne au groupe, accord permettant de ménager une marge de désaccord entre les différents acteurs sans que la relation de groupe ne soit remise en cause. Le consensus établit ainsi l'état de l'ensemble des divergences et convergences dégagées, tout en permettant à une relation ou à une action communes de se poursuivre.

La représentation sociale établit une relation entre un objet et un sujet lui-même mis en rapport avec d'autres sujets par l'appartenance et l'interaction sociales. Elle s'organise autour de la constitution d'un noyau figuratif qui, tout au long d'un processus d'objectivation va générer du sens et organiser en conséquence les différents éléments constitutifs de ce noyau (les contenus représentationnels).

Son inscription sociale se réalise par le processus d'ancrage (ou processus d'intégration cognitive) en amont, qui permet au sujet d'intégrer cognitivement cette forme de connaissance nouvelle dans une pensée préexistante, et en aval, par l'instrumentation d'une structure imageante, véritable grille de lecture et d'interprétation du réel lui permettant d'adopter les conduites appropriées en toutes circonstances. [Figure 1]

La Représentation Sociale en tant que complexe socio-cognitif contraint l'action du sujet comme elle est elle-même contrainte par l'action selon les effets produits par le jeu des conflits socio-cognitifs et du processus de polarisation.

Dans une perspective socio-cognitive, l'action, même si elle peut être générée par des dimensions cognitives, est activée et réglée par des facteurs qui ne sont pas exclusivement cognitifs. Les dimensions sociales (ressources, capacités, contraintes...) pèsent sur l'action et participent de la production en connaissances, qui, en retour, par une relation en boucle, vont agir sur ces dimensions cognitives et modifier les schèmes d'action antérieurs. L'interaction produit donc des « concrétisations cognitives » qui contribuent à l'élaboration de représentations communes, pour des individus groupés par une action commune, mais aussi à l'enrichissement ou à la modification des représentations individuelles de chacun. L'action n'est donc pas considérée ici comme une variable abstraite, mais comme le produit d'interactions et de rapports sociaux entre membres d'un groupe développant des activités socio-cognitives se référant à un objet, dans une situation et un contexte d'action spécifiques.



**Figure 1 : La Représentation Sociale comme complexe socio-cognitif .**

Plus précisément, l'action est considérée comme le produit de conduites sociales ; une conduite sociale est un mode socio-cognitif de détermination de l'action par un individu inséré socialement, et dont les activités sont plus ou moins réglées par des systèmes de conduite impliquant d'autres individus insérés eux aussi dans ce système de relations sociales (BEAUVOIS et al 1991). Ce mode est donc à la fois cognitif mais aussi social, c'est-à-dire contraint par des régulations sociales qui actualisent ce fonctionnement cognitif. Il s'exprime par la production d'une pensée, de connaissances sur l'objet et sur les relations que le sujet doit entretenir avec lui, pensée contrainte par le système de relations dans lequel elle s'insère. C'est dans cette interaction entre le sujet (et la pensée qu'il développe) et l'objet situé dans un système de relations entre membres d'un groupe, caractérisé par un marquage social, que se forme une représentation sociale de l'objet et des conduites à adopter vis-à-vis de cet objet, dans un système de relations sociales précis.

C'est la Représentation Sociale qui, en tant qu'organisation socio-cognitive forme ces conduites sociales qui produisent de l'action, ces conduites étant elles-mêmes contraintes par une structure de rapports sociaux et par les conduites d'autres individus impliqués dans le contexte de l'action considérée.

### **I 3. APPROCHE SOCIO-COGNITIVE ET DECISION**

L'approche socio-cognitive propose donc un cadre théorique d'analyse des phénomènes cognitifs qui permet de considérer l'action comme un « rapport social » ; ce rapport social est produit dans des formes d'interactions se déroulant au sein d'une situation sociale, sur la base de processus de nature cognitive et sociologique (influences sociales, symbolique, perception, communication, normes, valeurs, culture...).

Appliquée à une situation décisionnelle, la perspective socio-cognitive apparaît comme très adaptée à l'analyse des processus de formation de la décision. En définissant la représentation comme un mode socio-cognitif de détermination de conduites sociales plutôt que d'actions, elle permet de considérer la situation décisionnelle comme contrainte par une structure de rapports sociaux et par les conduites d'autres individus.

Dans cette perspective, la Représentation Sociale constitue le support autour duquel s'articule la formation de la décision. Elle résulte d'un ensemble d'activités développées par des acteurs animés d'intentions construites dans l'action et qui disposent de compétences pour la mener. Elle s'exprime par des concrétisations cognitives (les savoirs sur l'objet organisés en structure imageante) ; ces concrétisations supportent des conduites sociales qui produisent et contraignent l'action développée par ces acteurs.

On peut ainsi poser que la formation des contenus de la décision s'organise autour de la formation ou de l'actualisation d'une Représentation Sociale caractérisant un groupe dirigeant.

Il est alors possible d'envisager différemment la question de ce lien entre pensée décisionnelle et action stratégique. Au delà de l'opposition entre la décision qui exprime un engagement dans l'action, et l'action qui forme la stratégie, on peut saisir avec plus de finesse la nature même de cet engagement dans l'action, et ses effets, par l'analyse des conduites sociales développées par les acteurs de la décision.

Pour explorer la pertinence de cette proposition par l'observation d'une situation décisionnelle, il est tout d'abord nécessaire de définir le cadre d'analyse qui va supporter l'investigation de recherche.

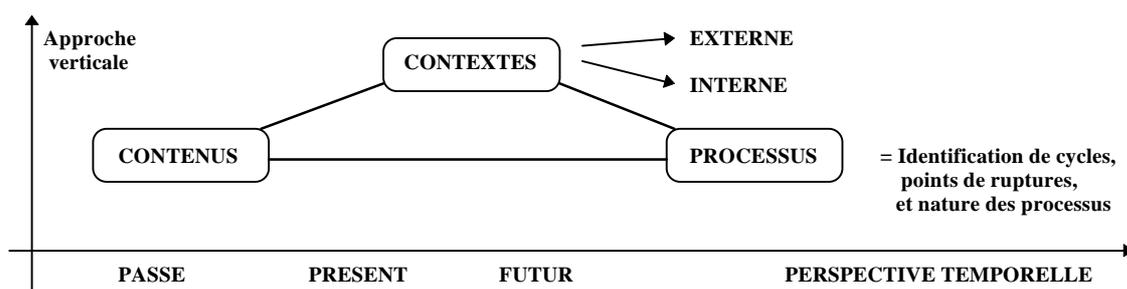
## II- LE CADRE D'ANALYSE D'UNE SITUATION DECISIONNELLE

Le cadre d'analyse proposé s'efforce d'intégrer l'ensemble des éléments afférents à un contexte décisionnel pour la prise en compte, dans une perspective temporelle et contextualiste (au sens d'A.M. PETTIGREW 1987-1989-1990) des différentes dimensions ou variables agissantes sur une situation décisionnelle. L'analyse du contexte et de l'action qui s'y déroule met l'accent sur la dimension processuelle (le contexte étant défini comme « a nested arrangement of structures and processes » PETTIGREW 1990.10), et sur l'aspect « pluraliste » des différents acteurs de ce contexte, de par la diversité de leurs interprétations, pour rendre compte de la dynamique de ce contexte en tant que producteur d'action et lui-même produit par l'action.

Ce contexte s'analyse selon deux dimensions ; le contexte externe (social-politique-économique et concurrentiel) qui constitue l'environnement dans lequel opère l'organisation, et le contexte interne (la structure, l'histoire, la culture et le système d'action concret interne à l'organisation) ; l'analyse des processus se réfère à l'action et aux interactions entre les différents acteurs concernés par ces interactions entre contexte externe et contexte interne.

L'intérêt de cette approche contextualiste réside dans la capacité d'identification qu'elle procure quant aux éléments qui peuvent exercer un marquage social sur la situation décisionnelle elle-même. Elle permet un effet d'identifier des événements structurants du contexte externe et d'analyser leurs effets sur le contexte interne [Figure 2]. A.H. VAN DE VEN [1988] propose de considérer ces effets à partir de l'analyse de trois éléments:

- les cycles de périodes d'activités (des formes récurrentes d'activités, de routines ou de comportements caractérisant une organisation).



**Figure 2 : L'analyse des contextes externes et internes**

- les points de rupture ou les événements perturbateurs de ces cycles qui brisent ou modifient un cycle et ses effets en agissant sur le système de régulation de l'organisation ou sur son degré de couplage interne [FRIEDBERG 1992, ORTON, WEICK 1990].

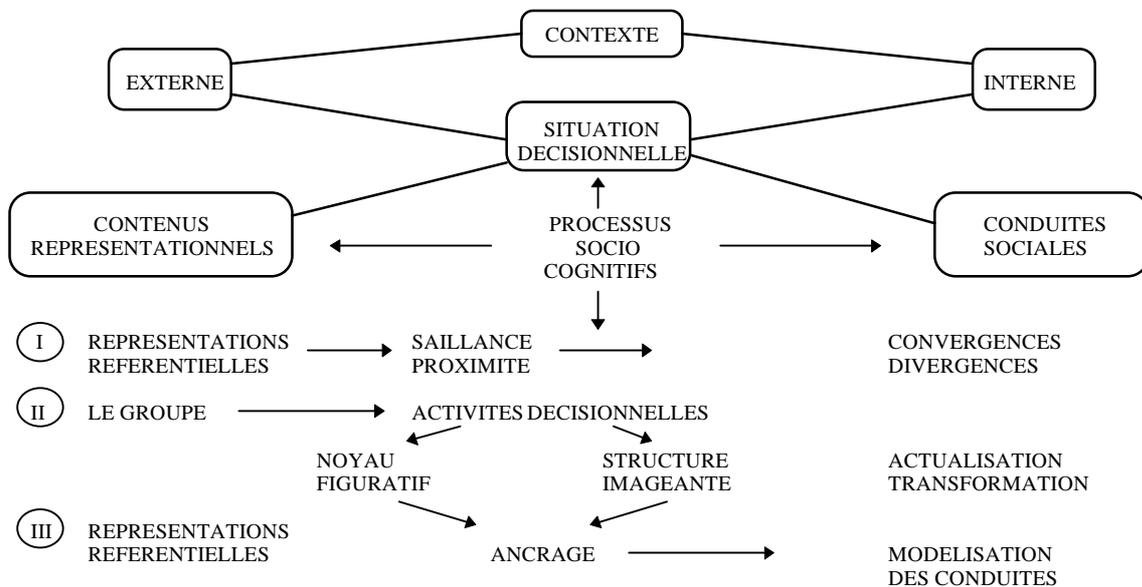
- la nature des processus à l'oeuvre, qui peut être soit parallèle (enchaînement linéaire entre événements et effets), soit divergente ou convergente (qui converge vers une certaine unité permettant de recréer un nouveau cycle).

Ces effets s'exercent sur une situation décisionnelle que J. GIRIN [1990] définit de la façon suivante : une situation de gestion (ou de décision) « existe lorsque les participants sont réunis et doivent accomplir, dans un temps déterminé, une action collective conduisant à un résultat soumis à un jugement externe » [.142]. Cette notion définit le contexte de l'action décisionnelle, contexte dans lequel les participants interprètent les données par la mobilisation de « principes d'interprétation » [ibid. 146], et construisent des réponses appropriées en attribuant du sens aux pratiques et aux conduites qu'ils souhaitent adopter.

C'est dans ces situations de décision que se produisent selon notre proposition de recherche, les contenus représentationnels formant la décision et les conduites sociales qui peuvent leur être associées. Une situation de décision peut alors être définie par les éléments suivants [Figure 3] :

- le groupe dirigeant et sa dynamique (style de leadership, identité d'appartenance ou de référence, cohésion normative et culturelle...).
- la nature du problème posé (l'objet de la décision) et la force de son marquage social sur le groupe dirigeant.
- les activités décisionnelles à partir de l'analyse des événements qui s'y déroulent [repérage des cycles, des points de rupture et des processus à l'oeuvre].
- le système de relations sociales dans lequel s'inscrit le groupe tant en interne, qu'en externe, c'est-à-dire du point de vue des relations que ce groupe entretient avec d'autres groupes.

L'analyse de la dynamique socio-cognitive à l'oeuvre dans cette situation décisionnelle s'articule autour de trois dimensions :



**Figure 3 : Le cadre d'analyse d'une situation décisionnelle**

- le repérage et l'analyse des contenus représentationnels présents au début de l'investigation (représentations référentielles de chaque membre du groupe), au

moment où débute l'activité décisionnelle (repérage de la saillance des éléments représentationnels et leurs proximités).

- l'analyse de la dynamique des deux processus à l'oeuvre dans les activités décisionnelles :
  - ⇒ le processus d'objectivation permettant de construire ou d'adapter le noyau figuratif et la structure imageante qui composent une représentation, ou l'image mentale construite par le groupe envers l'objet;
  - ⇒ le processus d'ancrage, dans ses deux dimensions, en amont, au plan de l'intégration cognitive que réalise chaque individu pour construire sa propre représentation de l'objet ; en aval, par la construction de la structure imageante qui va modéliser les conduites et le système de relations sociales adapté.
- enfin, l'analyse des pratiques et des conduites développées dans l'action pour mesurer leurs effets en retour sur ces contenus représentationnels, c'est-à-dire sur les représentations référentielles au terme de ces activités.

Le cadre d'analyse doit être complété par un dispositif de recherche adéquat ; pour être crédible, le recueil de ces données et leur interprétation nécessite une présence prolongée sur le terrain et de ce fait, une approche longitudinale. Comme l'avance A.M. PETTIGREW [1990], l'élaboration de ces interprétations nécessite du temps pour prétendre à être crédibles et plausibles, parce que la « vérité est fille du temps » [8]. Par ailleurs, l'approche longitudinale permet d'accéder au temps, et au volume de données nécessaires à l'établissement de cette « familiarité distante » [MATHEU 1986] qui garantit une certaine proximité avec le contexte. De ce fait, il devint envisageable d'analyser ces processus directement dans leur contexte, et d'examiner les interrelations dans le temps, entre action et contexte pour identifier les événements, pourquoi ils se produisent, comment, et les résultats ou les effets de ces événements au moment où ils se produisent dans ce contexte [PETTIGREW 1992.8]. (Pour une présentation plus détaillée du dispositif de recherche retenu pour cette recherche, voir l'annexe « dispositif de recherche du cas B.S.C.).

C'est ce cadre d'analyse que nous nous proposons maintenant de mobiliser sur le cas BUREAU SUD CONSEIL [B.S.C.].

### **III LE CAS « BUREAU SUD CONSEIL » (B.S.C.)**

Le BUREAU SUD CONSEIL (B.S.C.) est une entité organisationnelle située au sein d'un groupe transnational de prestations de services en ingénierie informatique (SSII).

Ce groupe transnational, le groupe SSGI (Société de Service Générale d'Informatique) a réalisé en 1995 un peu plus de 11 milliards de francs français d'honoraires avec environ 20.000 employés. Il est organisé en sept zones géographiques couvrant la totalité des pays membres de l'Union Européenne, ainsi que les Etats-Unis (14 bureaux aux U.S.A.).

Chacune des sept zones est découpée en un ensemble de divisions aux dimensions régionales (en moyenne 7 divisions par zone) ; la division a pour mission d'assurer le meilleur développement commercial possible sur le territoire dont elle est responsable (toutes activités confondues). La zone 7 (France et pays de l'Europe du Sud) est composée de 9 divisions, dont la division France Sud (environ 340 millions de francs de C.A. en 1995), dans laquelle est situé le Bureau Sud Conseil.

La structure interne d'une division est matricielle ; elle combine la dimension secteur/client (segmentée par unités commerciales U.C.) avec celle de l'expertise technique (segmentée par centres de compétences C.C.). Elle suppose une forte capacité à travailler en réseau, de manière à mettre en complémentarité les différentes ressources et compétences nécessaires à la bonne exécution des missions, tant au plan de la division elle-même, qu'au plan inter-divisionnel au sein d'une même zone, comme au plan des relations entre zones.

Il existe également, un troisième type d'unité opérationnelle, celle du Bureau Conseil (B.C.) dans laquelle s'inscrit le B.S.C. ; un B.C. est une entité composée de consultants professionnels dont la mission consiste à intervenir en amont des activités liées à l'ingénierie informatique. Le terme « en amont » fait l'objet d'un certain nombre d'ambiguïtés. Il semble que la définition la plus fréquemment avancée soit celle du B.C. considéré comme exerçant une fonction de maîtrise d'ouvrage de tout projet lié aux technologies de l'information, le C.C. étant lui chargé de la maîtrise d'oeuvre, c'est-à-dire des services à mobiliser en aval pour développer les applications nécessaires.

Le cas dont nous proposons l'analyse est celui de la formation d'une décision de nature stratégique, telle que nous avons pu l'observer tout au long d'une période allant du mois de février 1993 au mois de décembre 1994. Cette décision porte sur la réorganisation du B.S.C. et la reconfiguration de son offre de services ; elle trouve son origine dans un contexte externe, au plan du marché et de la concurrence, ainsi que dans un contexte interne, lié à la réorganisation du groupe SSGI, et à un ensemble de dimensions historiques et culturelles.

### III 1 LE CONTEXTE EXTERNE : LE DEVELOPPEMENT DU GROUPE SSGI [1967-1994] : CONTINUITES ET RUPTURES.

L'histoire de l'adaptation, plus que de l'anticipation, du groupe SSGI aux évolutions de son environnement concurrentiel (l'industrie des prestations intellectuelles), s'articule autour de quatre phases de développement qui apparaissent représentatives des mouvements stratégiques engagés.

Les trois premières de ces phases (développement entrepreneurial, international, multinationalisation par croissance externe, Tableau 1) révèlent une organisation solidement ancrée dans un cycle d'activités fortement convergentes, et dont le système de régulation assure un degré de couplage élevé entre tous les éléments concernés par l'action collective qui s'y déroule. La phase 3 [Multinationalisation par croissance externe] marque une complexification croissante de l'organisation de par le nombre d'acquisitions externes réalisées [15 entre 1988 et 1991], mouvement qui s'est accompagné d'un élargissement de l'offre du groupe sur différents métiers émergents (Ingénierie de réseau, Facility Management, consulting en management...).

Phase stratégique	① Développement entrepreneurial (1967-1975)	→	② Développement international (1976-1988)	→	③ Multinationalisation Croissance externe Elargissement de l'offre (1988-1991)
Structure	① Holding	→	② Holding	→	③ Holding

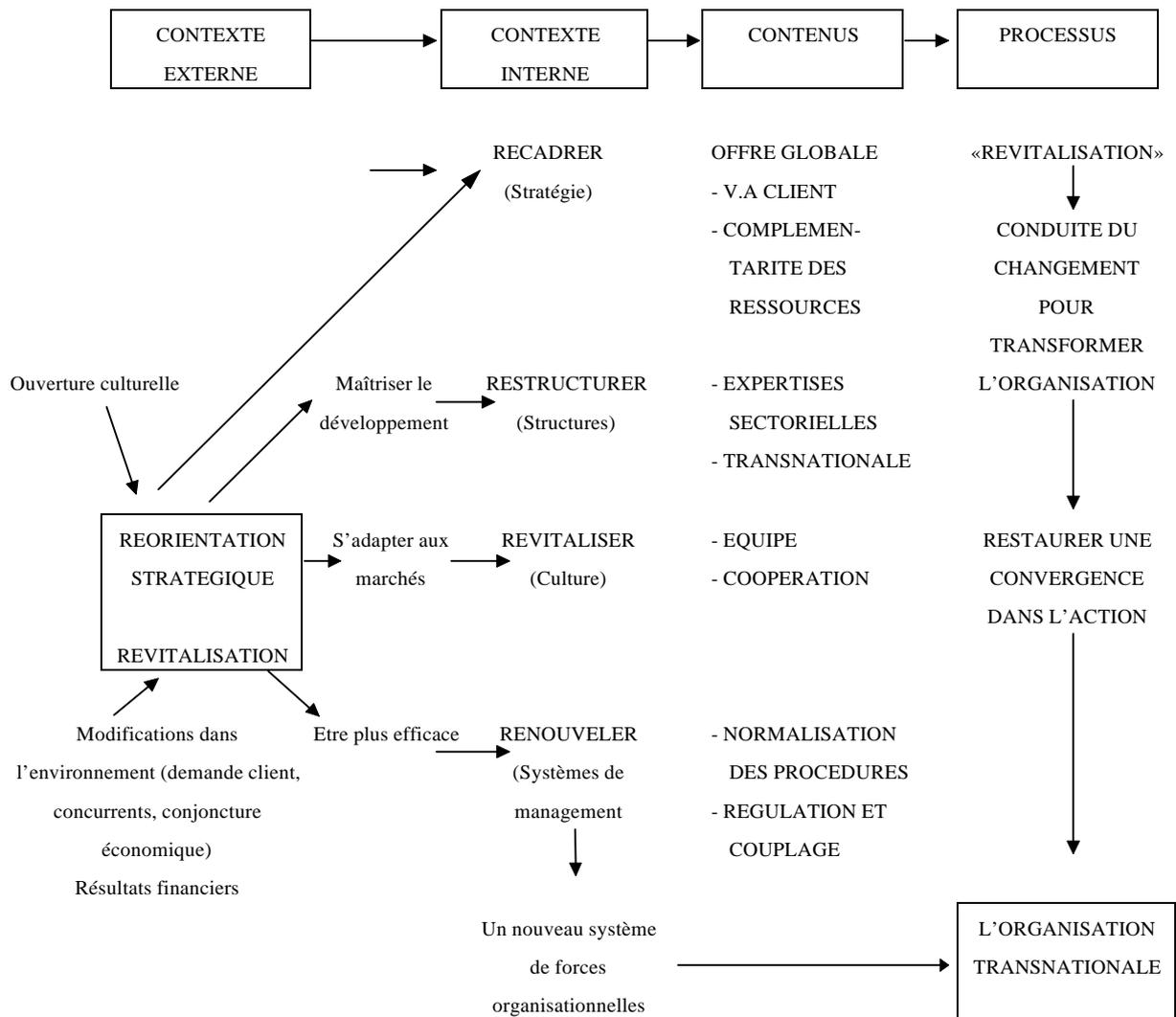
	Filiales Bureaux	3 filiales-activité 13 filiales-marché 4 groupes opérationnels Bureaux	Filiales activité/marché 4 groupes opérationnels Bureaux Filiales étrangères Création d'une branche consulting
Culture et système de régulation	① Entrepreneuriaux	② Entrepreneuriaux	③ Entrepreneuriaux

**Tableau 1 : Les cycles du développement du Groupe SSGI (1967-1991)**

L'accroissement du nombre d'unités accompagné de l'élargissement de l'offre a intensifié les problèmes liés à la maîtrise de la différenciation et de la spécialisation de ces activités. L'augmentation du nombre d'unités à gérer, unités de plus en plus spécialisées parce que positionnées sur des expertises marquées, a conduit à des divergences croissantes. Tout d'abord au plan de la capacité de la structure à intégrer cette nouvelle complexité organisationnelle (gestion de la diversité accrue des activités, du nombre d'unités, adéquation du système de régulation interne...) ; ensuite, au plan de son ouverture à une diversité culturelle née de l'acquisition d'entités « étrangères » à la culture du groupe, parce que disposant d'une histoire et de pratiques professionnelles (les modes de gestion, les systèmes d'animation...) sensiblement différentes. Cette double dynamique s'est développée sur le mode d'un processus que l'on peut qualifier de divergent (VAN DE VEN 1988), au sens où il a conduit à une sorte de feed-back positif accroissant les divergences entre les différents éléments du système de régulation.

L'année 1991 sera celle de la réorientation stratégique du groupe ; la prise de conscience de la perte d'efficacité du Groupe (baisse des résultats et de la croissance du C.A.) dans un contexte stratégique en mutation va se traduire par une décision de réorganisation totale de la stratégie et de l'organisation [Figure 4]. Il s'agit maintenant de créer une organisation transnationale [GHOSHAL-BARTLETT 1990-1994] basée sur une offre globale, commune à toutes les entités du groupe, et configurée à partir de l'ensemble de ses ressources. Cette nouvelle organisation, basée sur une segmentation par secteurs et par offres, doit veiller à développer, capitaliser et mobiliser l'ensemble des compétences nécessaires à la satisfaction du client.

La mise en oeuvre de cette réorientation assez radicale des activités du groupe s'est effectuée autour d'une importante opération de mobilisation de l'organisation baptisée « Revitalisation ». Cette opération articulée autour de quatre axes (recadrage de l'action par la définition d'une nouvelle stratégie, restructuration de l'organisation, revitalisation autour des notions d'équipe et de coopération et le renouvellement des systèmes et procédures) a provoqué un ensemble d'effets sur le contexte interne, donc sur le B.S.C., entité dans laquelle nous avons effectué notre investigation de recherche.



**Figure 4 : La réorientation stratégique du Groupe SSGI (1991) : vers une organisation transnationale .**

Le choc créé par l'opération « Revitalisation » a provoqué des effets considérables sur le contexte interne. Les nouvelles « sources de cohérences » (A.M. PETTIGREW 1988) qu'elle propose nécessitent de nouveaux apprentissages qui doivent s'inscrire dans une structure et des modes de régulation adéquats.

Par exemple, au niveau de la stratégie conçue auparavant comme la résultante d'une croissance « extensive » du C.A., basée sur l'exploitation locale d'un territoire, « Revitalisation » substitue maintenant une croissance « intensive », basée sur la connaissance approfondie de secteurs industriels et de clients ; ceci implique une rupture profonde dans la représentation de ce qu'est le métier de consultant en technologie de l'information. La conjoncture économique récessive de l'époque nécessite une efficacité plus élevée qu'auparavant, la rentabilité ne pouvant plus résulter uniquement de la croissance, ce qui modifie la nature des comportements à adopter. De l'individualisme entrepreneurial qui caractérisait les trois premières phases de développement, on passe maintenant à une pensée centrée sur la complémentarité des compétences, l'équipe-projet et la normalisation des procédures pour évaluer ces projets. L'unité de base ne peut plus être le Bureau, mais celle de secteurs et de Divisions, dans lesquelles on peut mesurer l'efficacité du fonctionnement en réseau préconisé par « Revitalisation ». De même, le client n'est

plus à considérer comme une opportunité pour « tirer de la ligne » [expression locale qui traduit une attitude commerciale consistant à « charger » au maximum un client en ingénieurs développant des programmes constitués de lignes informatiques], mais comme quelqu'un qui achète une valeur ajoutée qu'il est à même de définir. En définitive, ce qu'attend maintenant le Groupe ne s'attache plus uniquement à la compétence commerciale, mais aussi et surtout, aux compétences techniques, qui permettent de prouver au client la valeur de l'expertise apportée, et aux compétences relationnelles, celles qui permettent de mobiliser des expertises complémentaires disséminées dans le réseau pour satisfaire ce client.

### **III 2. LES IMPACTS SUR LE CONTEXTE INTERNE : LE B.S.C. OU LE PROBLEME DE « L'ORGANISATION 1994 »**

Le début de l'année 1993, période de démarrage de notre investigation, correspond pour le B.S.C., à l'engagement d'un ensemble d'activités décisionnelles et de transformation de l'organisation pour traiter un double problème :

- Comment faire face à la contraction de l'activité et à l'érosion des marges dans un contexte stratégique en mutation rapide.
- Comment s'adapter aux conditions nouvelles de fonctionnement imposées par « Revitalisation », compte tenu des spécificités de l'activité de conseil en technologies de l'information ?

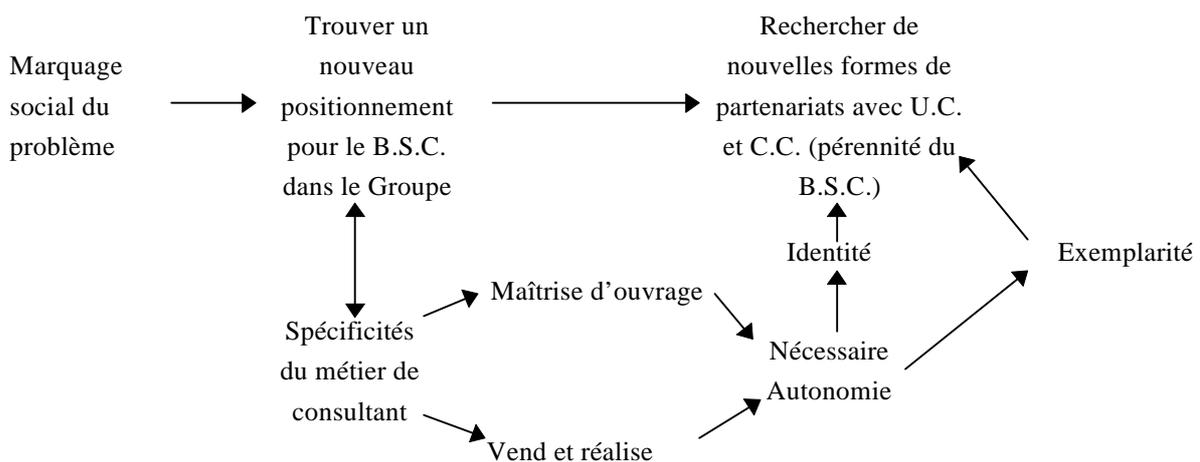
C'est ce double questionnement que doit traiter l'équipe dirigeante du B.S.C. (le comité de direction), composé de cinq personnalités (le Directeur et quatre consultants-managers responsables de Pôles d'activités) et les trente consultants rattachés au B.S.C.

Le problème décisionnel lui-même a fait son apparition aux alentours du mois d'avril 1993 ; il a été introduit formellement à l'ordre du jour des réunions du comité de Direction sous la forme d'une expression, « *l'organisation 1994* ». Cette formalisation exprime un questionnement global sur le positionnement à adopter par le B.S.C. dans le cadre de « Revitalisation ». Pour analyser la dynamique du traitement de ce problème par l'équipe dirigeante (voir annexe dispositif de recherche du cas B.S.C.), il est tout d'abord nécessaire de reconstituer le noyau ou image mentale du groupe dirigeant au tout début de l'engagement des activités décisionnelles dédiées au problème, pour examiner ensuite comment et pourquoi cette image mentale a-t-elle influencé les conduites sociales développées dans ces activités. On pourra alors se pencher sur le rôle des processus socio-cognitifs dans ces effets d'influence et/ou de transformation des contenus représentationnels qui forment cette image mentale et les conduites qui lui sont associées.

### **III 2.0. L'IMAGE MENTALE DU GROUPE DIRIGEANT : CONVERGENCES ET DIVERGENCES.**

S'agissant de l'image mentale d'un groupe, cette analyse cherche à mettre en évidence les éléments les plus saillants (les plus intenses) exprimés par ce groupe, les plus fréquents (dans l'expression) dans les discours recueillis, et tente d'approcher leurs proximités ou leurs « équivalences paradigmatiques » (GHIGLIONE-BLANCHET 1991.50), c'est-à-dire les significations qu'ils partagent plus ou moins largement. L'image mentale ainsi reconstituée, nous permettra d'identifier sur quoi se fonde l'action collective dans ce groupe et quelles sont les divergences qui s'expriment dans cette pensée, celles qui vont générer des conflits socio-cognitifs.

Du point de vue de l'analyse des convergences identifiées, deux méthathèmes apparaissent nettement comme étant constitutifs de l'image mentale du groupe ; celui de la nécessité de définir un nouveau positionnement pour le B.S.C. dans la configuration organisationnelle induite par Revitalisation et celui de la spécificité du métier de consultant en systèmes d'information (Figure 5]. Il semble évident pour tous que le B.S.C. doit développer de nouvelles formes de relations partenariales avec les autres entités du Groupe, et plus spécifiquement, avec les unités commerciales, qui sont perçues comme devant maîtriser ce facteur essentiel de l'activité qui est celui du développement commercial. La clé de sa pérennité se trouve dans sa capacité à développer ces nouvelles relations.



**Figure 5** : Les éléments de convergence dans l'image mentale du groupe dirigeant.

Mais ce repositionnement ne doit pas se faire à n'importe quelles conditions. Il doit tout aussi impérativement respecter les spécificités du métier de consultant. Le B.S.C. doit conserver une nécessaire autonomie par rapport à la structure globale pour conserver toute l'efficacité dont il a fait preuve jusqu'à présent et qui lui a permis d'accéder à une exemplarité certaine au sein de sa filiale de rattachement.

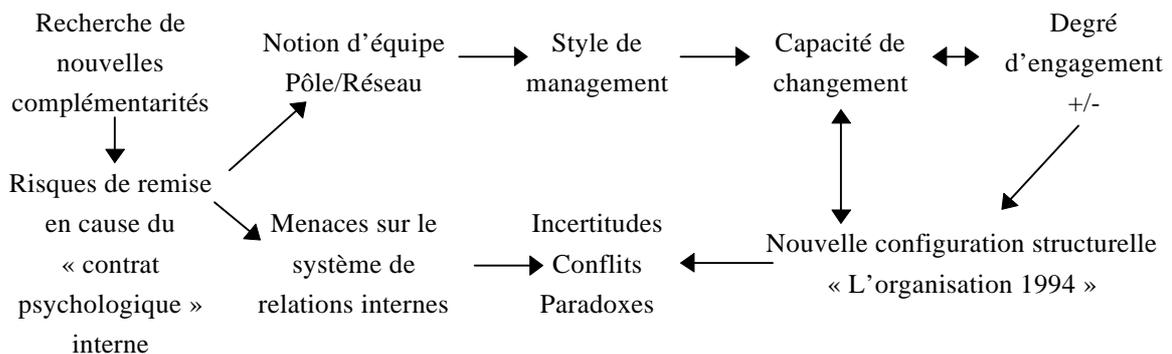
La forte identité de référence qui résulte de ces convergences est néanmoins fragilisée par un certain nombre de divergences qui s'expriment dans ces contenus représentationnels. Elles portent pour l'essentiel, sur la perception d'un risque pour certains, d'une opportunité pour d'autres, de voir le contrat psychologique existant au sein du B.S.C. remis en cause par cette recherche de nouvelles complémentarités avec le Groupe. « *L'organisation 1994* » peut en effet modifier très sensiblement les éléments du contrat psychologique (LEVINSON 1973) qui spécifie la nature des

relations et des attentes mutuelles entre individus et organisation. Cette crainte se mesure à partir des divergences qui s'instaurent autour de la notion d'équipe.

Certains consultants-managers défendent l'idée d'une équipe conçue comme un ensemble de personnes, aut centrées et en situation de « dépendance hiérarchique », rassemblées dans un pôle, et qui disposent en contrepartie de l'assurance de se voir valorisées et soutenues par cette structure (nous avons qualifié ce système de relations de modèle de la "coopération instrumentale").

D'autres « militent » pour une ouverture franche vers le Groupe, basée sur la recherche de réelles complémentarités au service du client, sur un mode coopératif et non-hiérarchique. Ils veulent saisir l'opportunité offerte par Revitalisation, qui privilégie l'approche client en mettant en avant la dimension sectorielle (plutôt que l'offre à partir des compétences des consultants). Pour ces personnes, c'est la notion de réseau qui doit remplacer celle d'équipe ou de pôle, un réseau se constituant à partir des besoins du client et selon des critères qui restent quand même, très marqués par des dimensions relationnelles (légitimité professionnelle des partenaires, qualité de la relation entretenue avec ces personnes...)

On voit donc apparaître, sur ce point de l'identité du B.S.C., une source de fragilisation du contrat psychologique antérieur ; ceci participe de l'émergence de conflits socio-cognitifs interindividuels (entre tenants du pôle et tenants de l'équipe-réseau) et intra-individuels, la remise en cause de ce contrat et l'absence de perspectives claires de substitution créant des tensions ou des dissonances internes aux individus. Cette fragilisation provoque un ensemble d'interrogations et de divergences dans l'image mentale du groupe dirigeant (figure 6). Elles portent principalement sur le style de management du B.S.C., fréquemment sommé de tracer des perspectives claires pour faire face à cette incertitude (nécessité d'une stratégie, du développement d'une nouvelle organisation permettant de se positionner et de préserver les acquis...), dans un climat global qui accorde peu de crédit à la capacité de changement du Groupe en général, et du B.S.C. lui-même.

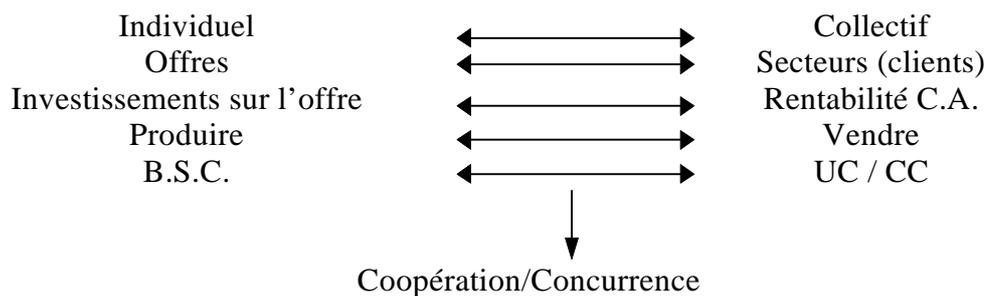


**Figure 6 : Les éléments de divergences dans l'image mentale du groupe dirigeant.**

Le consensus qui s'exprime au sein de ce groupe dirigeant apparaît comme partagé entre deux dimensions ; si tout le monde semble d'accord sur la nécessité de préserver les spécificités du métier de consultant, il n'en est pas de même quant à la projection du B.S.C. dans l'avenir, c'est-à-dire sur cette question du positionnement qu'il doit acquérir dans la nouvelle organisation. C'est toute la question de la

configuration du système interne de relations à construire ou à reconstruire qui se pose ici.

Ce système est appelé à se modifier profondément, chacun ayant conscience de la nécessité de repositionner le B.S.C. au sein de la nouvelle structure imposée par Revitalisation. Tout le problème consiste dans la formation d'un nouveau consensus sur ce que pourrait être le « nouveau B.S.C. », en tant que système de relations sociales interne, comme dans les relations qu'il doit entretenir avec les autres entités de l'organisation. Ce travail de réorganisation socio-cognitive s'articule autour de contradictions ou d'oppositions, sources de conflits, que le groupe va devoir traiter pour dépasser l'état de « dissonance organisationnelle » dans lequel il se trouve actuellement (Tableau 2). Il lui faut trouver de nouvelles modalités d'action entre cette dimension de valorisation individuelle du consultant qui régnait auparavant, et celle du collectif imposée par cette prescription de coopération que véhicule Revitalisation. De même, la mise en avant de l'offre comme facteur structurant de l'activité se trouve remise en cause par la dimension-client (sectorielle) qui supporte la nouvelle organisation du Groupe SSGI. Ce mouvement d'adaptation est contraint par la nécessité de restaurer la rentabilité et la croissance du C.A., donc par un équilibre à trouver entre vente et production, dans le cadre de modalités nouvelles de coopération, et de concurrence, à développer avec les Unités Commerciales (U.C.) et les Centres de Compétences (C.C.).



**Tableau 2** : Eléments du consensus à former dans le B.S.C.

C'est dans l'ensemble des réponses apportées à ces questions que devrait naître un nouveau consensus sur le système de relations sociales interne au B.S.C., consensus qui puisse garantir sa pérennité dans le Groupe, mais aussi, pour que l'action collective interne s'y déroule en cohérence avec les représentations que s'en font les différents acteurs.

Ces questions ont été traitées tout au long d'un ensemble d'activités décisionnelles développées par le groupe dirigeant, activités dans lesquelles se sont progressivement formés les éléments de la décision et de l'action stratégiques relatifs à ce problème décisionnel.

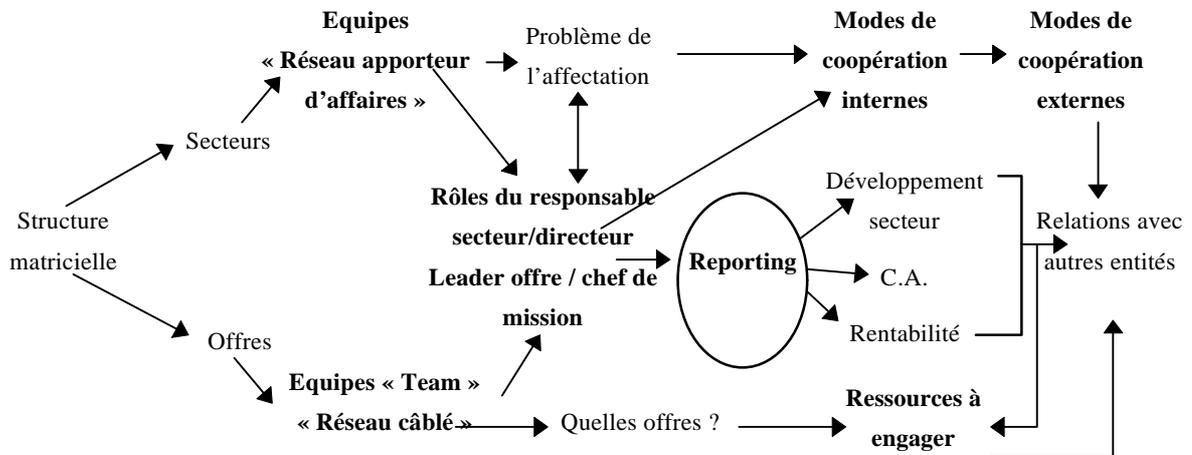
### **III 2.1. L'ANALYSE DES ACTIVITES DECISIONNELLES OU LA DIFFICULTE A MODELISER L'AVENIR.**

Deux événements ou, plus exactement, deux questionnements majeurs (des « méta-thèmes » GHIGLIONE-BLANCHET 1991) apparaissent comme très structurants de ces activités : celui de la question des modes de fonctionnement de la

structure matricielle, et celui de la question de l'offre à configurer qui sera supportée par cette structure. Ces deux questions traduisent l'attention portée à la préservation du système de relations sociales antérieur ainsi qu'à cette dimension de la spécificité du conseil et du consultant.

Ces deux « méta-thèmes » qui se sont formés dans les activités décisionnelles du B.S.C., traduisent la difficulté rencontrée par le groupe dirigeant à conduire, diriger ou tout simplement, permettre l'expression des conflits nés de la transformation du contexte de l'action dans le Groupe SSGI, transformation imposée par l'opération « Revitalisation ».

L'analyse diachronique de ces activités et de ces « méta-thèmes », révèle une suite de conflits qui n'ont jamais été résolus (figure 7) ; le développement de ces conflits s'est effectué à partir d'une opposition fondamentale entre l'ancien et le nouveau. L'ancien, c'est l'existence d'une modélisation du B.S.C. organisée autour d'une structure imageante qui supporte des contenus représentationnels, des conduites et des pratiques sociales, qui permettent de développer des relations internes conformes à ce modèle (celui de la spécificité du consultant et de la coopération instrumentale). Le nouveau, c'est ce qui aurait pu résulter des activités du groupe dirigeant et de sa capacité à conduire un processus de réélaboration socio-cognitive de cette structure imageante, et des représentations sociales individuelles qui lui sont associées (les représentations référentielles de chacun des individus), pour produire, développer et expérimenter une nouvelle représentation collective du B.S.C. « Revitalisé ».



**Figure 7 : Décision et action stratégiques dans le B.S.C. : d'un conflit à l'autre**

Il apparaît ainsi que la dynamique socio-cognitive qui s'est développée tout au long de ces activités décisionnelles n'a jamais pu permettre d'engager ce travail de réélaboration sur ce qui constitue le « coeur » des croyances fondatrices du B.S.C., à savoir cette représentation de « l'équipe », telle qu'elle prévalait auparavant, et qui apparaît aujourd'hui partagée entre « l'équipe-team ou réseau câblé » et « l'équipe-réseau apporteur d'affaires ».

De cette opposition fondatrice dans les activités décisionnelles du groupe dirigeant, et plus largement dans l'ensemble du B.S.C., vont naître des conflits en chaîne. Elle va poser la question des rôles respectifs dans les modes de fonctionnement de la « nouvelle » structure (conflits entre rôles et attribution du

responsable de secteur, du directeur du B.S.C., des leaders d'offre et des responsables de mission), soulevant ainsi le problème de la nature du reporting (sur quoi est-on évalué, que doit-on privilégier : les offres, les secteurs, la rentabilité, le développement du C.A.....?) et la question de la maîtrise des ressources à engager (le problème de l'affectation des consultants et des offres à développer...), en bref, la question des modes de coopération en interne et en externe.

Ce conflit latent, au sens où il n'a jamais été clairement posé, a donc permis la préservation de l'ancien par la centration des activités décisionnelles autour d'un cycle de traitement de la « décision » organisé en « boucle » (figure 8). Ce cycle visait à redéfinir, dans un souci de conservation de l'image mentale liée à la spécificité du consultant et de la coopération instrumentale qui caractérise le fonctionnement en « équipe » (les offres qui permettent à chacun des consultants de valoriser leurs



**Figure 8 : Le cycle des activités décisionnelles au sein du B.S.C.**

expertises), un B.S.C. qui soit « compatible » avec les contraintes externes sans pour autant, remettre en cause le « système des forces organisationnelles » actuel (MINTZBERG 1991). Cette boucle récursive, au sens où rien n'est venu briser la dynamique de son fonctionnement, s'explique dans une perspective socio-cognitive, par deux éléments : la nature de la situation décisionnelle, et la nature ou l'intensité des processus socio-cognitifs qui s'y sont développés.

### **a- La nature de la situation décisionnelle**

J.C. ABRIC (1994) considère que le lien de détermination entre pratiques et Représentations Sociales (quelle est celle qui détermine l'autre) est directement contraint par la nature de la situation dans laquelle ces relations se développent. Cette variable de la nature de la situation s'apprécie à partir de deux dimensions : la part d'autonomie de l'acteur dans la situation, et la présence dans cette situation, d'éléments fortement reliés à des affects ou à une mémoire collective (ABRIC 1994.230.239).

Lorsque la situation n'exerce pas de forte contrainte sur le groupe ou l'individu, ce dernier se trouve dans une situation d'autonomie assez large et peut être confronté à un éventail plus ou moins vaste de choix possibles. Dans ce cas, ce sont les caractéristiques inscrites dans les Représentations Sociales qui vont contraindre les pratiques développées par les acteurs, particulièrement quand ces derniers « sont confrontés à des situations complexes ou ambiguës » (Ibid. 233). De même, lorsque la situation est très chargée au plan affectif, les pratiques développées sont puisées dans une mémoire collective du groupe (son image mentale) afin de préserver l'identité de ce groupe et l'identité d'appartenance ou de référence de chacun de ses membres.

La nature de la situation décisionnelle qui caractérise le cadre dans lequel se sont développées les activités décisionnelles du B.S.C., correspond étroitement aux caractéristiques énoncés par J.C. ABRIC. S'il est exact que l'opération

« Revitalisation » impose une contrainte de changement pour le B.S.C., elle ne prescrit pas les modalités précises à suivre pour opérer ce changement. Elle normalise un certain nombre de points (les processus de vente, de production, d'obtention et de mesure de la qualité...), mais qui concernent principalement les activités de service, le conseil, en tant qu'activité « marginale » dans le Groupe SSGI, ne subissant cette contrainte que de manière indirecte. « L'acteur décisionnel » du B.S.C. bénéficie ainsi d'une latitude certaine par rapport à un éventail de choix possibles.

## **b- L'analyse des processus socio-cognitifs**

L'approche socio-cognitive postule que ce sont des régulations d'ordre social qui amènent l'individu à réguler ses propres activités de raisonnement et d'action sur le monde (DOISE 1993), pour autant que les conflits qui naissent de ces régulations dans l'interaction sociale, puissent être traités. Ces conflits apparaissent quand plusieurs options ou idées sont proposées et débattues lors de situations décisionnelles. Ils résultent de l'existence d'une double pensée sociale : une pensée divergente, qui provient de la prise de conscience par un sujet qu'il existe des positions et des choix en désaccord avec les siens propres ; une pensée convergente, qui se manifeste à un moment donné, au cours des activités décisionnelles, lorsqu'il est nécessaire de clarifier, de sélectionner et de classer les éléments communs élaborés dans ces échanges, produisant ainsi un consensus (MOSCOVICI 1981, DOISE 1993). Cette double pensée sociale ne peut s'exprimer qu'à partir du moment où la dynamique du groupe au travail permet le développement d'un processus ou effet de polarisation, source de l'élaboration d'un consensus interne à ce groupe. Ce consensus, défini comme un accord interne au groupe qui permet de ménager une marge de désaccord entre les acteurs sans que la relation de groupe ne soit remise en cause, résulte de la capacité du groupe à réélaborer la situation initiale, à partir des positions plus ou moins divergentes qui s'y expriment, pour la réorganiser à partir de la définition d'éléments nouveaux ou en accordant la priorité à une des positions exprimées. La force de cet effet de polarisation est donc très étroitement corrélée à la nature de la participation dans le groupe, participation qui résulte elle-même de la méthode ou du style d'animation mobilisés. D'après S. MOSCOVICI et W. DOISE (1992), une participation normalisée (i.e. : basée sur une méthode directive) ne permet pas l'expression d'une pensée divergente, alors qu'une participation consensuelle, qui s'appuie sur une méthode et un style de leadership ouverts, autorise le développement de cet effet de polarisation et donc, la possibilité de produire un consensus.

Dans le cas des activités décisionnelles du groupe dirigeant, il apparaît clairement que le style de leadership mobilisé par le Directeur du B.S.C., ne pouvait pas permettre le développement de cet effet de polarisation. En effet, ce style a conduit à une participation normalisée, réglée par une méthodologie directive (ordre du jour et timing précis), qui ne laisse pas le temps nécessaire au traitement des problèmes et à l'expression des conflits socio-cognitifs qu'ils révèlent. De ce fait, la dynamique de ce groupe au travail n'a pas permis l'expression d'une pensée divergente, hormis le cas de quelques prises de positions contradictoires qui, au fil du temps, se feront de plus en plus rares, pour finalement disparaître au profit de la gestion des activités opérationnelles. L'ensemble des conflits à envisager pour former un nouveau consensus sur le « B.S.C. Revitalisé » (conflits autour des dimensions

Individuel-Collectif, offres -secteurs, Investissements sur l'offre- rentabilité et C.A., objectifs de production - objectifs de vente, modes de partenariats avec les U.C. et les C.C. - tableau 2) n'ont jamais pu être traités, la participation normalisée qui a caractérisé cette situation décisionnelle ayant conduit à un affaiblissement des interactions et à un mode de traitement des problèmes de plus en plus formel.

La dynamique d'évitement des conflits qui s'est manifestée a provoqué ou facilité le désengagement progressif des acteurs concernés ; ceux-ci ont été confrontés pour la plupart d'entre eux, à une dissonance socio-cognitive qui n'a pu être réduite que par la distanciation ou par l'attribution au leader des causes de cette dissonance. Cette attribution leur a permis de résoudre leur propre déséquilibre cognitif avec pour corollaire, un engagement très faible dans des conduites sociales qui n'ont jamais été vraiment définies et de croyances qui n'ont jamais pu évoluer collectivement. Cette dynamique a conduit à la dislocation progressive de l'image mentale antérieure et à l'accentuation de logiques individualisées de par l'accroissement des dissonances qu'elle a créées.

#### **IV CONCLUSION**

##### **LE CAS B.S.C. OU LA DÉCISION EN ACTION**

Le cas BUREAU SUD CONSEIL analyse la dynamique de déroulement d'activités décisionnelles dédiées à un problème de nature stratégique ; cette analyse vise à tester une proposition de recherche exploratoire pour traiter d'une question de recherche qui est la suivante : comment se forment la décision et l'action stratégiques dans le cadre d'une situation décisionnelle ?

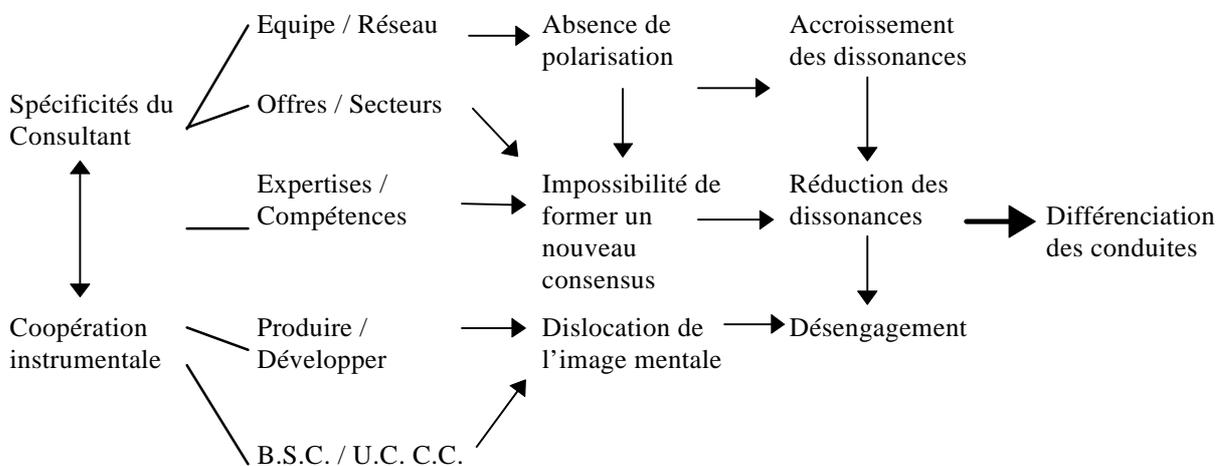
Cette proposition exploratoire suggère que la formation des contenus décisionnels produits dans ces activités, et l'action qui se développe par la mobilisation de conduites sociales, s'articulent autour d'un processus de formation et/ou d'actualisation d'une Représentation Sociale qui caractérise un groupe dirigeant . Cette actualisation assure une double convergence ; convergence des contenus représentationnels, par l'image mentale que forme ce groupe dans ses activités décisionnelles ; convergence des conduites sociales et des pratiques d'action que développent les membres de ce groupe autour d'une structure imageante qui supporte ces conduites tant en interne (au sein du groupe) qu'en externe, c'est-à-dire dans les relations qu'entretient ce groupe avec d'autres groupes. Cette double convergence est rendue possible par la présence d'un consensus qui organise les différents contenus représentationnels qui constituent cette image mentale, la Représentation Sociale englobant ces contenus représentationnels et les organisant en une structure imageante.

Les acteurs concernés sont capables dans l'action, de reconfigurer leurs représentations par un travail de réélaboration de leurs cognitions ou une redéfinition de leurs conduites, selon le principe de la préservation d'un équilibre cognitif interne. Cette réélaboration peut s'effectuer dans le cadre d'une situation décisionnelle (des activités développées autour d'un problème décisionnel, une attente de résultat et une évaluation externe) et s'exprimer dans une Représentation Sociale renouvelée ou actualisée qui contraint et oriente les conduites qui formeront l'action décisionnelle et stratégique.

L'analyse des activités décisionnelles que nous avons menée a permis de mettre en évidence les différents contenus représentationnels caractérisant l'image mentale du groupe dirigeant ; elle forme un consensus lui-même supporté par une structure imageante qui organise le système interne de relations. Ces différents contenus représentationnels expriment une très forte convergence autour d'une image mentale basée sur cette notion de spécificité du consultant (la maîtrise d'ouvrage, vente et production, autonomie, identité de référence et sentiment d'exemplarité), et sur la nécessité de définir un nouveau positionnement interne pour le B.S.C. La question de « l'organisation 1994 » va révéler un ensemble d'interrogations et d'appréciations divergentes sur les réponses décisionnelles à lui apporter ; elles correspondent à la nécessité de former un nouveau consensus autour d'éléments imposés par la modification du contexte externe, éléments qui vont constituer autant de sources de conflits socio-cognitifs inter et intra-individuels.

Ces divergences vont se développer au cours d'activités décisionnelles qui ne permettront pas de traiter et de dépasser les conflits socio-cognitifs qui s'y exprimeront.

En effet, la dynamique développée par le groupe dirigeant n'a pas autorisé la mobilisation d'un réel effet de polarisation, malgré les nombreux conflits qui s'y sont exprimés (Figure 9). Par voie de conséquence, cette dynamique va accroître les dissonances ressenties par chacun des acteurs nécessitant ainsi la mobilisation de processus de réduction de ces dissonances qui vont s'exprimer par le développement de conduites sociales de plus en plus différenciées.



**Figure 9 : La décision en action dans le B.S.C. : la dislocation du consensus et de l'image mentale : différenciation des conduites et de l'action**

Cette dynamique débouche sur la dislocation de l'image mentale du B.S.C. et de la structure imageante qui soutenait les relations sociales qui s'y déroulaient, conduisant ainsi à des attitudes de désengagement de plus en plus marquées.

Le cas B.S.C. permet ainsi de mettre en évidence l'intérêt des propositions théoriques et explicatives de l'approche socio-cognitive pour l'analyse de la formation de la Décision et de l'Action Stratégiques. Il valide, avec toutes les limites et les réserves qui s'imposent compte tenu de la méthodologie utilisée, celle de l'étude de cas « interprétatif et théorique » (PETTIGREW 1990) à finalité

exploratoire, la proposition que nous avons avancée, celle de la formation de la décision et de l'action stratégiques comme étant organisée autour de la formation et/ou l'actualisation d'une Représentation Sociale.

Ce cas dégage en effet une sorte de processus « de production conjointe » entre pensée décisionnelle (les contenus représentationnels qui se forment ou se figent autour de conflits socio-cognitifs) et action stratégique, qui forme la stratégie par les conduites et les pratiques des acteurs qui dans ce cas, visent à préserver les conditions antérieures des modes de fonctionnement, donc de l'action, dans le B.S.C. C'est bien autour d'une Représentation Sociale (une image mentale, un consensus et une structure imageante) un ensemble de représentations référentielles portées par les acteurs de cette situation décisionnelle), que s'organisent la pensée décisionnelle et l'action stratégique, au sens où elle contraint cette pensée et les conduites qui lui sont associées. Cette production conjointe s'articule autour de contenus représentationnels (l'image mentale et le consensus qu'elle exprime) et d'une structure imageante qui instrumente ce consensus dans les pratiques quotidiennes.

Néanmoins, l'approche socio-cognitive présente un certain nombre de limites théoriques et méthodologiques.

La première de ces limites concerne la méthodologie utilisée pour réaliser cette investigation de recherche ; la méthodologie de l'étude de cas de type interprétatif ou théorique (PETTIGREW 1990), bien qu'étant adaptée aux questions telles que « pourquoi » et « comment » (YIN 1994), pose le problème de la généralisation des conclusions et propositions avancées au terme de cette recherche. L'ensemble de ces propositions explicatives doivent faire l'objet de cas de « méta-niveau » (PETTIGREW 1990) qui viseraient à généraliser ces propositions par la reproduction de cette démarche (case-replication) sur d'autres terrains présentant un caractère de parenté avec le cas B.S.C.. C'est là où se pose peut-être un problème majeur, du fait de la spécificité de l'activité du B.S.C.

L'activité de conseil peut en effet être considérée comme très spécifique (HENRY 1992), de par la forte personnalisation qui la caractérise (les compétences de conseil étant situées dans la personne elle-même), du type de socialisation particulier qui s'y déroule et des relations sociales internes (l'affectation et la complémentarité des attentes nécessaires à l'activité, développement de carrière...) qui s'y développent (BENAMOZIG 1994 ou B. RAMANANTSOA qui parle pour MCKINSEY, d'une « pensée endogène » 1994.28). Il s'agit là d'un point à approfondir avant d'envisager cette démarche de généralisation en dehors du secteur du conseil aux entreprises.

Toujours au plan des difficultés méthodologiques, ce cas met en évidence la difficulté à apprécier des croyances et les modalités de l'ajustement entre ces croyances et les conditions de leur insertion dans le social (et inversement, à apprécier les effets du social sur ces croyances). Cette difficulté réside dans un ensemble de dimensions de nature « technique » et relationnelle (comment s'assurer qu'il s'agit véritablement de croyances, comment apprécier les différences dans l'énonciation de ces croyances pour différencier ce qui est du domaine des croyances virtuelles de ce qui est du domaine des croyances actuelles, DUBOIS et al 1991 ?).

Mais cette difficulté réside aussi dans les limites intrinsèques de l'approche socio-cognitive au plan de son élaboration théorique au regard du projet qui est le sien. La relation à trois termes que propose S. MOSCOVICI (1990) entre Ego ou Sujet individuel, Alter ou Sujet social et un objet différencié, « ce regard qui lui est propre » et qui est censé permettre d'étudier « des relations complexes entre les

individus, les groupes et les institutions dans une société donnée » (FISCHER 1987.16), nous semble souffrir de manques certains dans sa capacité à modéliser le social et le psychologique. De ce point de vue, un effort d'articulation avec quelques paradigmes existants (l'analyse stratégique pour le social, la psychanalyse par exemple pour le psychologique) permettrait de consolider et de préciser certaines des propositions de l'approche socio-cognitive.

Malgré ces réserves, l'approche socio-cognitive constitue une perspective de recherche qui apparaît d'une grande actualité dans la recherche en sciences sociales en général. Au-delà de ses apports quant à l'étude des processus de formation de la Décision et de l'Action Stratégiques, elle pourrait avantageusement participer d'approfondissements sur la nature socio-cognitive de l'économie des contrats (WILLIAMSON 1994) pour ce qui est des modalités cognitives de ces contrats comme support de l'économie des coûts de transaction, de la question de la confiance entre contractants, et du fonctionnement des organisations comme « structure de gouvernance ». Il en est de même pour un autre paradigme économique, celui de l'économie des conventions, en tant que dispositifs cognitifs « résumant du savoir et permettant à des agents de formuler des réponses à des questions pratiques » (FAVEREAU 1989). Enfin, on peut également noter la proximité des questionnements de l'approche socio-cognitive avec un des thèmes majeurs de la réflexion en matière de sciences des organisations aujourd'hui, celui de l'apprentissage organisationnel (ARGYRIS 1993, LEBAS 1993, KOENIG 1994, KOFMAN-SENGE 1993), tant au plan des processus et de leurs effets sur les ressources dont dispose la firme que sur la dynamique de cet apprentissage et de son management dans l'organisation (SCHEIN 1993, CHARUE-DUBOC 1995).

## ANNEXE METHODOLOGIQUE

### **LE DISPOSITIF DE RECHERCHE DU CAS B.S.C. : APPROCHE LONGITUDINALE ET ETUDE DE CAS.**

Ce projet de recherche est articulé autour d'une proposition exploratoire, celle de la formation de la décision et de l'action stratégiques (des activités décisionnelles et le résultat de ces activités), comme étant produite dans une situation décisionnelle à partir de l'actualisation ou de la modification d'une représentation sociale caractérisant un groupe dirigeant. Cette proposition, supportée par un cadre conceptuel socio-cognitif, s'attache à analyser des processus à partir de la prise en compte de la diversité des interprétations possibles du jeu des acteurs situés dans un contexte d'action. Il s'agit donc d'envisager des séquences d'événements dans une situation donnée, et de proposer des interprétations sur le pourquoi et le comment de ces processus, de leurs produits et des multiples interactions qu'ils suscitent.

R.K. YIN (1994) considère que l'étude de cas est une stratégie de recherche particulièrement bien adaptée à des questions de type « comment » et « pourquoi », que la perspective soit exploratoire (ce qui correspond étroitement à notre projet de recherche), descriptive ou explicative. Les questions « comment » et « pourquoi » sont plutôt de nature exploratoire et explicative ; elles s'analysent à partir d'événements contemporains, plutôt qu'historiques, parce que l'observation « in situ » du cas permet d'accéder à des données « chaudes » (GIRIN 1987), et non pas à des données reconstituées a posteriori.

Une étude de cas est une enquête empirique qui cherche à investiguer un (des) événement(s) organisationnel(s) contemporain(s) récent(s), dans un contexte d'action réel, pour examiner la nature des interactions qu'ils entretiennent, à partir de propositions théoriques qui guident la collecte des données et leur analyse (YIN 1994.13.14). Cette démarche suppose un dispositif articulé autour des éléments suivants:

- une question de recherche : comment se forment la décision et l'action stratégique ?
- une proposition : autour de l'actualisation ou de la modification d'une représentation sociale,
- des unités d'analyse : un groupe dirigeant développant des activités décisionnelles dans le cadre d'une situation décisionnelle,
- des liens logiques entre données et proposition ; selon le cadre d'analyse proposé dans le point II de cet article,
- des critères ou variables pour interpréter et qualifier les éléments produits par cette analyse (YIN 1994.20) .

### **LE DISPOSITIF DE RECHERCHE DU CAS B.S.C.**

La méthode retenue pour supporter cette observation « in situ » a été celle de l'observation participante. Il s'agit donc d'une observation directe où « l'observateur s'intéresse à une situation où il se trouve en relation plus ou moins explicite avec les sujets et la situation observés. Pour appréhender cette situation, il précède à un recueil de données portant sur un certain nombre de composantes du contexte et sur des informations relatives aux comportements et processus vécus » (KOHN - NEGRE 1991.105). Cette méthode, assez proche de la méthode ethnologique, permet de saisir, au-delà de simples interactions, le sens contextuel et les significations qui peuvent y être rattachées. « Etre un indigène parmi les indigènes, prendre un intérêt personnel à ce qui se passe, tout en amassant un énorme matériel de haute valeur scientifique, voilà les points d'ancrage fondamentaux de cette approche » (AKTOUF 1985.251). Elle s'appuie sur trois axiomes :

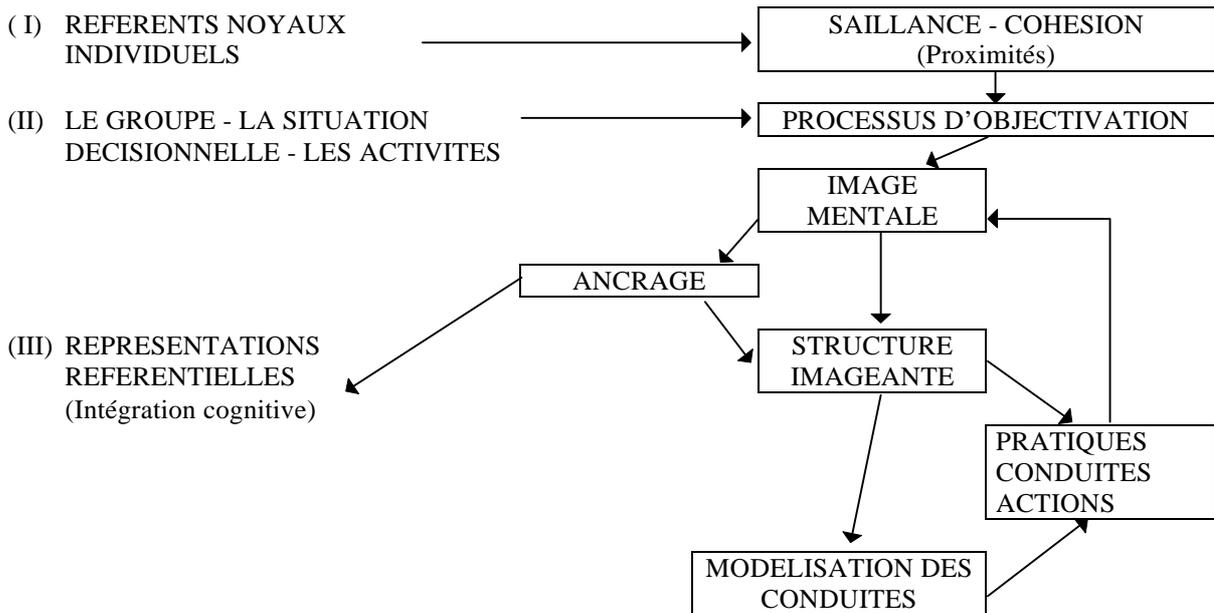
- L'observateur partage la vie, les activités et les sentiments des personnes, dans une relation de face à face.
- Il est un élément « normal » dans la situation observée (normal au sens où il y trouve une place qui lui est reconnue).
- Son rôle est celui de servir de « reflet » ou de « miroir » pour le groupe observé (Ibid. 252).

Cette méthode, basée sur différents supports de recueil de données (l'entretien, l'observation de situation, l'analyse de documents, l'enquête et la chasse aux anecdotes....) permet à l'observateur de s'intégrer dans cette dynamique interactive, en suscitant la confiance nécessaire au recueil de données valides, au sens contextuel du terme (KOHN.NEGRE 1991). Ceci suppose, de la part de l'observateur une maîtrise certaine de sa propre subjectivité, qui résulte d'une sensibilisation et d'un travail de « conscientisation » de ses pratiques. La maîtrise du transfert dont il fait l'objet (à laquelle il peut accéder par une analyse de la situation et de la place qui lui est conférée), et du contre-transfert (ce qu'il projette lui-même sur la situation à partir de ses options ontologiques, épistémologiques et de ses valeurs et présupposés théoriques (DEVEREUX 1980), doit faire l'objet d'une « conscientisation scientifique », lui permettant « de prendre en compte cette inter-structuration in situ du sujet et de l'objet-sujet » (ARNAUD 1995).

Cette observation, qui s'est déroulée formellement de février 1993 à décembre 1994, a donné lieu à 17 entretiens, d'une durée moyenne de deux heures, avec les cinq acteurs, membres du comité de direction du B.S.C.. Ces entretiens se sont déroulés en trois phases successives, selon la configuration suivante (figure 10). L'analyse de la formation des contenus de la décision autour de la transformation ou de l'adaptation d'une représentation sociale caractérisant un groupe dirigeant au travail dans le cadre d'une situation de décision, a été articulée autour de trois phases dans l'observation :

- Celle des représentations individuelles (I) pour en mesurer la saillance des contenus, leurs proximités et similitudes, permettant ainsi d'apprécier une sorte d'indice de cohésion du groupe [octobre 1993 à février 1994].
- Celle de l'observation du groupe au travail dans ses activités décisionnelles (II), qui par un processus d'objectivation, va produire une image mentale du groupe plus ou moins consensuelle selon la force de l'effet de polarisation [vingt réunions de direction observées, et une dizaine de réunions annexes, octobre 1993 à décembre 1994].

- Celle du double mouvement assuré par le processus d'ancrage, permettant à l'individu de se construire par l'intégration cognitive, une représentation référentielle de cette image qui lui assure ainsi un équilibre socio-cognitif interne satisfaisant ; en aval, de produire une structure imageante qui modélise le système de relations et les conduites sociales à adopter vis-à-vis de l'objet, les pratiques développées pouvant en retour modifier les contenus de l'image mentale ou de la structure imageante (III). [deux séries d'entretiens entre mai et décembre 1994 avec les membres du comité de direction et un certain nombre de consultants du B.S.C.].



**Figure 10** : Configuration de l'étude du cas B.S.C.

Au plan du dispositif, l'organisation du recueil de données autour de phases successives d'entretiens permet d'accéder à une meilleure compréhension du contexte et de ses acteurs par l'enquêteur, de par la proximité et la « familiarité distante » que ces phases autorisent, surtout lorsqu'elles sont couplées avec une technique d'observation participante.

Le choix des questions qui supportent ces entretiens poursuit deux objectifs : autoriser la production d'un discours suffisamment élaboré pour épuiser les réponses attendues, fournissant ainsi les différents contenus du noyau figuratif ou référents noyaux : permettre, par l'utilisation de questions de nature projective et associative, placées en fin d'entretien, l'accès à la structure de la représentation elle-même (ce qui est pensé par l'enquêté, la manière dont il articule ces différents éléments, les attributions qu'il effectue, le degré d'engagement qu'il manifeste, et les modes discursifs qu'il utilise, constatatif, projectif, énoncé de jugements ou le mode prescriptif, dans lequel le locuteur exprime une opinion).

L'analyse de ces contenus s'appuie sur une approche thématique, qui consiste à repérer et compter des items ou thèmes formulés dans ces entretiens (BARDIN 1991). Ce dénombrement thématique met en évidence les dimensions saillantes du référent noyau de chacun des locuteurs, révélant ainsi l'organisation de ces contenus et la structure des relations de causalités reliant ces contenus. D'après GHIGLIONE

et BLANCHET (1991), cette analyse débouche sur l'identification des référents noyaux, « les termes autour desquels s'ordonnent les réalisations langagières » (.48), considérés comme des objets structurant l'attitude, le traitement de l'information et le champ de la représentation en termes de structure imageante ou d'image mentale. La fréquence d'occurrence de ces termes valide leur caractère de stabilité et leur fonction de facteur structurant des différentes propositions et assertions manifestées dans le discours recueilli.

L'analyse de ces référents noyaux et de leurs composantes, peut être effectuée en termes « d'équivalences paradigmatiques » (Ibid. .50) pour identifier les « méta-thèmes » structurant ce discours et les contenus représentationnels qu'il révèle. Mobilisée au niveau d'un groupe, cette méthode permet de regrouper les référents noyaux qui se ressemblent de par les propositions qu'ils partagent, d'identifier les thèmes présents dans tous les entretiens et de synthétiser la ou les représentations ou visions dominantes qui semblent caractériser ce groupe. On peut alors définir la saillance de ces référents noyaux (la force de leur expression), et identifier un indice de cohérence interne au groupe, indice exprimant la fréquence et la proximité de ces éléments entre référents noyaux des membres du groupe.

La mise en perspective et l'articulation des trois blocs de variables retenus (le contexte, les contenus représentationnels et les pratiques et conduites développées dans l'action, voir figure 3) permettent de tester cette proposition exploratoire, celle de l'articulation des processus de formation de la décision et de l'action stratégiques autour de processus socio-cognitifs permettant d'actualiser ou de transformer les contenus représentationnels formant une Représentation Sociale.

La condensation de ces données a été effectuée dans une triple perspective :

- temporelle, afin de saisir à l'aide de diagrammes chronologiques, les événements tels qu'il sont représentés par le groupe dirigeant dans ses activités.
- de recherche de relations causales, à partir de matrices cherchant à identifier des effets (des modifications organisationnelles internes par exemple), et à mettre ces effets en relation, à l'aide de diagrammes causaux construits à partir de l'analyse de l'image mentale formée dans le groupe et des conduites qui lui sont associées.
- contextuelle, pour tenter de cerner le rôle de ces variables de contexte sur la dynamique de ces effets et souligner ainsi leur dimension sociale.

## BIBLIOGRAPHIE

- ABRIC J.C. (1988) - *Coopération, compétition et représentations sociales* - Cousset Del Val.
- ABRIC J.C. (1991) - *L'étude expérimentale des représentations sociales* - in D. Jodelet 1991 - PUF (187.203)
- ABRIC J.C. (1994) - *Pratiques sociales et représentations* - PUF - Psychologie Sociale (251 pages)
- AKTOUF O. (1985) - *La méthode de l'observation participante* - in CHANLAT -A. DUFOUR, *La rupture entre l'Entreprise et les Hommes*. Edition d'Organisation.
- AMERIO P. - DE PICCOLI N. (1991) - *Représentation et action dans le contexte social* - in BEAUVOIS J.L. - JOULE R.V. - MONTEIL J.M. - Tome 3- Del Val (2.43)
- ARGYRIS C. (1993) - *Education for Leading - Learning* - Organizational Dynamics Winter (5.17)
- ARNAUD G. (1995) - *Quelle stratégie d'observation pour le chercheur en gestion ?* Economies et Sociétés - Série Sciences de gestion (à paraître)
- BEAUVOIS J.L. - JOULE R.V. - MONTEIL J.M. (1989) - *Perspectives cognitives et conduites sociales - Tome 2 - Représentations et processus socio-cognitifs* - Del Val Ed. (333 pages)
- BEAUVOIS J.L. - JOULE R.V. - MONTEIL J.M. (1991) - *Perspectives cognitives et conduites sociales - Tome 3 - Quelles cognitions ? Quelles conduites ?* - Del Val Ed. (303 pages)
- BENAMOUZIG D. (1994) - *Configurations de pouvoir et socialisation individuelle dans un cabinet de conseil* - Sociologie du travail -n° 3/1994 (293.314)
- BOURDIEU P. (1994) - *Raisons Pratiques. Sur la théorie de l'action* - Seuil (252 pages)
- BRUNSSON N. (1990) - *Deciding for responsibility and legitimation : alternative interpretations of organizational decision making* - Accounting organizations and Society - Vol. 15 n° 1/2 (47.59)
- BURGELMAN R.A. (1988) - *Strategy making as a social learning process : the case of internal corporate-venture* - Interfaces 18 - May June (74-85)
- CHARUE-DUBOC F. (1995) - *Des Savoirs en Action*. L'Harmattan. Logiques de Gestion (294 pages)
- DOISE W. - MUGNY G. (1981) - *Le développement social de l'intelligence* - Paris - Interditions
- DOISE W. (1986) - *Les représentations sociales : définition d'un concept* - in Doise Palmonari 1986 (81-94)
- DOISE W. (1988) - *Pourquoi le marquage social ?* - in Interagir et connaître - PERRET-CLERMOND A.N. - NICOLET M. - Del Val (103-105)
- DOISE W. (1990) - *L'ancrage dans les études sur les représentations sociales* - Bulletin de psychologie 45.405 (189-195)
- DOISE W. (1993) - *Logiques sociales dans le raisonnement* - Delachaux et Niestlé (198 pages)
- FAVEREAU O. (1989) - *Marchés internes, marchés externes* - Revue Economique Vol. 40 (273-328)
- FESTINGER L. (1957) - *A theory of cognitive dissonance* - Evanson (III)

- FISCHER G.N. (1987) - *Les concepts fondamentaux de la psychologie sociale* - Dunod (208 pages)
- FISCHER G.N. (1990) - *Les domaines de la psychologie sociale : le champ du social* - Dunod (278 pages)
- FISKE S.T. - PAVELCHACK M.A. (1986) - *Category - based versus piecemeal - based affective responses* - in *The handbook of motivation and cognition* - (dir: R.M. SORRENTINO et E.T. HIGGINS) - New York - Guilford Press
- FLAMENT C. (1991) - *Structure et dynamique des représentations sociales* - in Jodelet 1991 (204.219)
- FORGAS J.P. (1983) - *What is social about cognition ?* - *British Journal of social psychology* n° 22 (129-144)
- FRIEDBERG E. (1993) - *Le pouvoir et la Règle - Dynamiques de l'action organisée* - Seuil-Sociologie (405 pages)
- GHIGLIONE R. - BLANCHET A. (1991) - *Analyse de contenu et contenus d'analyse* - Dunod (151 pages)
- GHOSHAL S. - BARTLETT C.A. (1990) - *The multinational corporation as an interorganizational network* - *Academy of Management Review* Vol. 15 n° 4 (603-625)
- GHOSHAL S. - BARTLETT C.A. (1994) - *Linking organizationnal context and managerial action : the dimensions of quality of management* - *Strategic Management Journal* Vol. 15 (91-112)
- GIRIN J. (1986) - *L'objectivation des données subjectives : éléments pour une théorie du dispositif dans la recherche interactive* - Actes du colloque Qualité des informations scientifiques de gestion - ISEOR - FNEGE
- GIRIN J. (1990) - *Analyse empirique des situations de gestion : éléments de théorie et de méthode* - in *Epistémologies et sciences de Gestion-Economica* (141-181) - A.C. MARTINET Dir.
- GLODAS H. - MICAELLI J.P. - *Artificialisme et rationalisation cognitive in Formes anciennes et formes nouvelles d'organisation* (J.H. JACOT dir) P.U.G. [99-119].
- HENRY O. (1992) - *Entre savoir et pouvoir - Les professionnels de l'intervention et du conseil* - Actes de la Recherche en Sciences sociales - Décembre n° 95 (37.54)
- JODELET D. (1984) - *Représentations sociales : phénomènes, concepts et théorie* - in *Psychologie sociale* - S. MOSCOVICI Ed. Paris PUF - Collection Sociologie d'Aujourd'hui
- JODELET D. (1987) - *Représentations et idéologies*- in *Perspectives cognitives et conduites sociales* - Tome 1 - Del Val.
- JODELET D. (1991) - *Les représentations sociales* - Paris PUF - Collection sociologies d'aujourd'hui - 2è ed. (424 pages)
- JOULE R.V. - MONTEIL J.M. (1991) - *Perspectives cognitives et conduites sociales* (Tome 3) - Del Val (303 pages)
- KOHN R.C. - NEGRE P. (1991) - *Les voies de l'observation - Repères pour les pratiques de recherche en sciences humaines* - Nathan (240 pages)
- LAROCHE H. (1995) - *From Decision to Action in Organizations - Decision - Making as a Social Representation* (à paraître in *Organization Science*)
- LAURIOL J. (1995 a) - *La décision stratégique en action. Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion. Doctorat HEC [Groupe HEC Jouy en Josas] décembre.*
- LAURIOL J. (1995 b) - *Décision et action stratégiques : les apports de l'approche socio-cognitive.* *Revue de Gestion des Ressources Humaines* n°17 -Décembre.
- MARCH J.G. - SIMON H.A. (1979) - *Les organisations* - DUNOD (253 pages)

- MATHEU M. (1986) - *La familiarité distante. Quel regard poser sur la gestion dans notre société ?* - Annales des Mines, Gérer et Comprendre - Mars (81-94)
- MINTZBERG H. - RAISINGHANI D. - THEORET A. (1976) - *The structure of « unstructured » decision processes* - Administrative Science Quarterly XXI (246-275)
- MINTZBERG H. (1978) - *Patterns in strategy formation* - Management science - May (934-948)
- MINTZBERG H. - WATERS J.A. (1985) - *Of strategies, deliberate and emergent* - Strategic Management Journal - Vol. 9 (257-272)
- MINTZBERG H. - WATERS J. (1990a) - *Does decision get in the way ?* - Organization Studies 11.1 (1-6)
- MINTZBERG H. (1990b) - *The design school : Reconsidering the basic premisses of strategic management* - Strategic Management Journal Vol. 11 (171-195)
- MINTZBERG H. (1991) - *The effective organization : Forces and forms* - Sloan Management Review - Winter (54-67)
- MINTZBERG H. (1994) - *The rise and fall of strategic planning* - Prentice Hall International and Free Press
- MOSCOVICI S. (1973) - *Introduction à la psychologie sociale* - Tome 2 - Larousse Université (363 pages)
- MOSCOVICI S. (1976) - *La psychanalyse, son image, son public* - PUF (2ème édition)
- MOSCOVICI S. (1986) - *L'ère des représentations sociales* - in DOISE PALMONARI (1986.33-80)
- MOSCOVICI S. (1990) - *Psychologie sociale* - 3ème édition - PUF fondamental (introduction) (596 pages)
- MOSCOVICI S. - DOISE W. (1992) - *Dissensions et consensus - Une théorie générale des décisions collectives* - PUF Psychologie sociale (296 pages)
- ORTON J.D. - WEICK C.K. (1990) - *Loosely coupled systems : a reconceptualization* - Academy of Management Review Vol. 15 N° 2 (203-223)
- PALMONARI A. - DOISE W (1986) - *Un nouveau champ d'études - Caractéristiques des représentations sociales-* in DOISE - PALMONARI - Delachaux et Niestlé (12-33)
- PERRIN J. (1994) - *Pour une approche artefact des organisations (J.H. JACOT dir) P.U.G. [71-91].*
- PETTIGREW A.M. (1973) - *The politics of organizational decision-making* - London Tavistock
- PETTIGREW A.M. (1985) - *The awakening giant : continuity and change in ICI* - Oxford Basic Blackwell
- PETTIGREW A.M. (1987) - *Context and action in the transformation of the firm* - Journal of Management Studies - 24.6 Nov. (649-670)
- PETTIGREW A.M. (1988) - *Competitiveness and the Management Process* - Basic Blackwell (310 pages)
- PETTIGREW A.M. (1988) - *The Management of Strategic change* - Basic Blackwell (370 pages)
- PETTIGREW A.M. (1988) - *Understanding change in the N.H.S.* - Public Administration Vol. 66 - Autumn (297-317)
- PETTIGREW A.M. (1990) - *Longitudinal field research on change : theory and practice* - Organization Science Vol. 3 N° 1 (267-292)
- PIAGET J. (1970) - *Epistémologie des sciences de l'homme* - Gallimard - Idées

SCHEIN E.H. (1993) - *On Dialogue, Culture and Organizational Learning* - Organizational Dynamics - Autumn (40.51)

VAN DE VEN A.H. (1988) - *Review essay : Four requirements for processual analysis* - in : *The Management of strategic change* (A.M. PETTIGREW ed) (330-341)

WILLIAMSON O.E. (1994) - *Les Institutions de l'Economie* - InterEditions (402 pages)

YIN R.K. (1994) - *Case study research - Design and methods* - 2è ed. Sage Publications (170 pages)

ZAJONC R.B. (1980) - *Cognition and social cognition : a historical perspective-* in : *Retrospections on social psychology* (Ed Festinger) - Oxford University Press