

Le stratège pense-t-il encore ?¹

Cette étude de cas unique explore la façon dont un stratège peut générer des règles simples de sélection par le biais de la cognition stratégique. L'objectif de la recherche est de découvrir si des mécanismes cognitifs peuvent permettre à un décideur d'abstraire les informations clefs de son environnement ; et par là même de traduire sa compréhension de l'environnement en règles simples. La littérature existante suggère que les règles simples sont apprises par la codification d'expériences antérieures. Cependant, peu d'études font le lien entre la création d'une compréhension de l'environnement et la génération de règles simples. Dans cette étude portant sur la sélection d'opportunités d'un cabinet de fusions-acquisitions, nous développons un modèle de génération de règles simples de sélection par la réflexion stratégique en suivant une méthodologie 'à la Gioia'. Nos résultats enrichissent le cadre conceptuel existant en soulignant d'une part l'importance des représentations mentales du décideur et d'autre part le rôle de l'intuition d'expert dans l'abstraction des informations pertinentes de l'environnement. Plus précisément, nos données montrent que la réflexion stratégique doit être considérée, à l'instar de l'apprentissage organisationnel, comme une source majeure de la génération des règles simples. De plus, nos données offrent une compréhension de la manière dont ces deux sources interagissent.

Mots-clefs : heuristique ; cognition stratégique ; intuition d'expert

¹ Une première version de cette communication a été présentée à l'EGOS, Edimbourg en juillet 2019.

INTRODUCTION

La discussion autour de l'élaboration de la stratégie est un sujet prégnant en management stratégique. À partir de 2001, sous l'impulsion d'Eisenhardt (Eisenhardt et Sull, 2001), une approche cognitive s'est développée autour du concept de règles simples (des heuristiques dites « rationnelles »², Bingham et Eisenhardt, 2011) dans une logique stratégique d'opportunités. Les dirigeants, confrontés à des contraintes environnementales de plus en plus complexes, se reposeraient sur des simplifications et des raccourcis pour prendre des décisions et agir avec rapidité et efficacité. Ce faisant, ils répondent à la complexité du contexte dans lequel ils évoluent par l'élaboration de processus de prise de décision simples.

Pourtant, bien que de nombreux travaux nous indiquent les raisons pour lesquelles les dirigeants et les organisations utilisent ces heuristiques « règles simples » pour la prise de décision, les connaissances sur leur création restent lacunaires. En effet, les recherches se sont souvent concentrées sur l'utilisation des heuristiques et leurs avantages. Par exemple, il a été démontré que l'utilisation de règles simples pour prendre des décisions stratégiques est non seulement rapide mais aussi très efficace (Bingham & Eisenhardt, 2011 ; Davis, Eisenhardt, & Bingham, 2009) et plusieurs études démontrent un lien de causalité entre l'établissement de règles simples et la performance des entreprises (Bingham, Eisenhardt et Furr, 2007 ; Ott, Eisenhardt et Bingham, 2017). Cependant, ces travaux ne différencient que trop rarement l'élaboration des règles de leur utilisation (Ehrig et Schmidt, 2019). Alors que des travaux ont commencé à explorer comment les équipes de *top management* développent des règles simples par l'expérience (Bingham et Halebian, 2012 ; Bingham, Eisenhardt et Furr, 2007 ; Bingham, Howell et Ott, 2019), peu font le lien entre la compréhension de l'environnement par le dirigeant et l'établissement de règles simples. Plus généralement, nous pensons que trop peu d'importance est donnée à l'étude de la création des règles sous l'impulsion de la réflexion stratégique.

Le présent article suggère d'examiner la formulation de la stratégie par des règles simples par le prisme de la cognition stratégique. Un certain nombre de recherches ont prouvé la pertinence des stratégies heuristiques dans un monde incertain (par exemple, Todd et Gigerenzer, 2012). Mais, pour les utiliser convenablement, il faut déterminer les variables les plus pertinentes, celles qui affectent le plus le résultat. Notre recherche se situe de fait en amont de la formulation des règles simples. L'objectif de la recherche est de découvrir si des mécanismes cognitifs peuvent permettre à un décideur d'abstraire (nous définissons l'abstraction comme une opération intellectuelle qui consiste,

² Cette utilisation des heuristiques fait écho au programme de recherche sur la rationalité écologique (Gigerenzer, Todd, et ABC Research Group, 1999), antagoniste à la vision défendue par Kahneman et (par exemple, Tversky et Kahneman, 1974), qui ont décrits les heuristiques comme des biais systématiques qu'il fallait impérativement éviter (voir par exemple Schwenk (1984) pour un prolongement de ces travaux en management).

par la simplification, à isoler un (ou plusieurs) élément(s) du tout dont il(s) fait (ou font) partie) les informations clefs de son environnement ; et par là même de traduire sa compréhension de l'environnement en règles simples. Il est en effet intrigant de comprendre comment les décideurs peuvent générer sur la base d'une compréhension globale des directives concrètes pour guider l'action. Formuler l'interrogation de cette façon traduit notre volonté de considérer la stratégie comme un guide pour l'action et de l'orienter vers le futur, en accord avec la vision de Sull *et al.* (2018) : « *Strategy should guide how a company will create and capture value going forward, rather than codifying how it made money in the past* ».

Ce papier fait état des constatations d'une étude empirique d'un cas unique. L'organisation étudiée est un cabinet de fusion-acquisition indépendant. Le processus organisationnel étudié est la sélection des opérations, considéré comme critique puisque de cette sélection d'affaires dépend la performance de l'entreprise. Nous nous sommes engagés dans deux ensembles d'analyses. La première tend à confirmer la possibilité de s'appuyer sur deux sources (le *doing* et le *thinking*) pour élaborer des règles simples, alors que la seconde s'intéresse aux mécanismes sous-jacents à l'abstraction des informations les plus saillantes de l'environnement, étape fondamentale dans la génération de règles simples par le prisme de la cognition stratégique. Pour ce faire, nous mobilisons une méthodologie 'à la Gioia' (Gioia, Corley et Hamilton, 2013) particulièrement appropriée lorsque l'objectif de recherche est de fournir une interprétation d'un phénomène considéré.

Notre principale contribution est la mise en évidence du rôle de l'expertise, et plus précisément de l'intuition basée sur l'expertise, qui a un impact majeur dans la capacité du décideur à abstraire les informations essentielles de son environnement. C'est ensuite en utilisant ces informations clefs qu'un dirigeant est capable de les codifier en règles simples. Pour ce faire, le stratège ne semble pas traiter les informations de façon séquentielle. Plutôt, dans une stratégie d'intégration de l'information automatique, intuitive et holistique, un décideur expert va être en mesure d'isoler les éléments clefs de sa représentation mentale pour formuler des règles simples qui reposent sur ces éléments. Ce résultat souligne aussi la dynamique cognitive sous-jacente du passage de l'inconscient au délibéré, de l'intuitif à l'analyse.

Cet article est décomposé en quatre parties. Dans une première section, nous introduirons les différents concepts théoriques. Dans un deuxième temps, nous décrirons le dispositif méthodologique mis en oeuvre pour la réalisation de cette étude. Nous présenterons troisièmement les résultats avant de conclure par une discussion.

CONTEXTE THEORIQUE :

Tout d'abord, nous définissons le concept de règles simples. Ensuite, nous examinons deux perspectives de formation de stratégie — l'une qui met en avant l'apprentissage, l'autre la cognition — et discutons de leur traitement dans la littérature sur les règles simples. Enfin, nous introduisons le programme de recherche concernant la rationalité écologique pour expliquer le processus cognitif occasionnant les abstractions d'informations pertinentes.

1. Stratégie d'opportunités et règles simples

L'utilisation de règles simples est inhérente à une logique stratégique d'opportunités, qui peut être comprise par une analogie proposée par Bingham, Eisenhardt et Furr (2011) : poursuivre une stratégie d'opportunités est comme faire du surf³. Dans cette vision, qui s'oppose aux logiques de position (Porter, 1996) et de ressources (Barney, 1991), la performance tient dans la capture successive des opportunités les plus attrayantes (les meilleures vagues) dans le bon timing. Dans un environnement complexe et incertain, un des enjeux majeurs pour les entreprises est de faire face à la profusion d'opportunités engendrée par le dynamisme de l'environnement. En d'autres termes, l'avantage concurrentiel d'une entreprise découle de sa capacité à saisir les meilleures opportunités plus tôt et plus rapidement que ses concurrents (Bingham *et al.*, 2007). Dans une logique stratégique d'opportunités, les règles simples deviennent la stratégie de l'entreprise en la plaçant où le flux d'opportunités est le plus important (Eisenhardt et Sull, 2001 ; Bingham *et al.*, 2007). Pour ce faire, cette logique requiert la combinaison de deux éléments. Premièrement, les entreprises doivent définir un (ou plusieurs) processus organisationnel (*e.g.*, développement de nouveaux produits, internationalisation, fusions-acquisitions...) stratégique récurrent (Bingham et Eisenhardt, 2011). Deuxièmement, l'entreprise va développer pour ce processus des heuristiques « règles simples » pour l'accomplir avec rapidité et efficacité (Bingham, Eisenhardt et Furr, 2011).

Les règles simples sont des heuristiques rationnelles ou des règles empiriques qui permettent d'économiser du temps et des efforts en concentrant l'attention et en simplifiant la réflexion (Eisenhardt et Sull, 2001 ; Bingham et Eisenhardt, 2011). Elles peuvent être considérées comme des stratégies simplificatrices (Glöckner, 2007). Leur utilisation est indispensable dans un environnement complexe puisqu'elles permettent aux stratèges de décider rapidement sans avoir recours à une quantité importante de calculs et d'informations (Sull et Eisenhardt, 2015). En effet, comme l'ont notés Sull et Eisenhardt (p.32) : « *simple rules work because they focus on key aspects of a decision while ignoring peripheral considerations* ». Ces heuristiques se concentrent alors sur quelques bribes de données pour prendre une décision en ignorant une partie de l'information ; stratégie pertinente

³ « *Performance comes from catching a great wave at the right time, even though the duration of that wave is likely to be short and the ride a precarious "edge of chaos" experience where falling off is always a possibility* » p. 25

pour produire de meilleurs jugements dans des conditions d'incertitude (Gigerenzer et Brighton, 2009 ; Todd et Gigerenzer, 2012). Nous étudions dans ce document uniquement les règles de sélection, définies par Bingham *et al.* (2007, p. 32) comme « *rules for choosing an opportunity* ». Elles sont fondamentales dans une logique stratégique d'opportunités puisqu'elles permettent de faire face à la profusion d'opportunités pouvant mener à une paralysie décisionnelle (Eisenhardt et Sull, 2001).

2. Les formations de stratégies : perspectives *doing* et *thinking*

Poursuivre une stratégie d'opportunités, et donc s'appuyer sur une *strategy as simple rules*, consiste à combiner deux perspectives de formation de stratégies — processus défini par Eisenhardt et Bingham (2017) comme l'action par laquelle les dirigeants créent un ensemble unique d'activités interdépendantes pour créer et capturer de la valeur. La première, qui a reçu jusqu'à maintenant le plus d'attention, se focalise sur la formation de règles simples par la pratique et l'action (le '*doing*' chez Eisenhardt et Bingham (2017)) : il convient de s'organiser à la « frontière du chaos » en résolvant des *bottlenecks* — éléments centraux qui indiquent où il faut concentrer l'action stratégique, en apprenant continuellement du 'terrain de jeu' et des règles simples (Eisenhardt et Bingham, 2017). Elle consiste, pour un dirigeant, à coordonner ses activités en tirant des leçons des expériences qu'il aura codifiées (Bingham *et al.*, 2007 ; Bingham et Eisenhardt, 2011 ; Ott *et al.*, 2017). Le stratège va adopter une variété de dispositifs flexibles pour improviser (*e.g.*, essais et erreurs, bricolage, improvisation et expérimentation). Des actions sont expérimentées, leurs résultats évalués, et une boucle de rétroaction positive peut avoir lieu (Levitt et March, 1988). Ce faisant, les décideurs vont développer des règles simples. En d'autres termes, les décisions récurrentes qui donnent lieu à des résultats favorables sont répétées et sont susceptibles d'être exécutées automatiquement (Argyris et Schon, 1974). Cette perspective est axée sur l'apprentissage organisationnel et aboutit à une forme de « sagesse expérientielle » (Gavetti et Levinthal, 2000). Les décisions, fondées sur l'expérience, sont caractérisées par trois éléments essentiels : elles donnent lieu à des modes d'évaluation des alternatives qui sont locales, (c'est-à-dire relativement similaires aux actions réalisées antérieurement), à des solutions envisagées limitées et à des évaluations en ligne, c'est-à-dire éprouvées de façon directe.

Le second volet met l'accent sur l'élaboration de stratégies par la réflexion et la cognition (le '*thinking*' chez Eisenhardt et Bingham (2017)), davantage que sur l'action. La cognition stratégique est définie par Gavetti et Levinthal (2000, p. 113) comme « *une forme d'intelligence prospective fondée sur les croyances d'un acteur quant au lien entre le choix des actions et l'impact subséquent de ces actions sur les résultats* ». Elle cherche à concevoir une vision large de l'environnement de l'industrie pour obtenir une meilleure compréhension des opportunités, des marchés et des différentes parties prenantes, de son économie sous-jacente, des *bottlenecks* et de la place qu'occupe

l'organisation (Eisenhardt et Bingham, 2017). L'élaboration de la stratégie est alors vue comme une analyse de ce à quoi le monde ressemble aujourd'hui, et de ce qui pourrait arriver dans le futur. Cette perspective permet aux acteurs « *d'évaluer les alternatives en fonction de leur compréhension du monde et des conséquences probables de l'adoption des comportements projetés* » (Gavetti et Levinthal, 2000, p. 115). Contrairement à la perspective fondée sur l'expérience, les modes d'évaluations cognitifs sont souvent distants (i.e., dissemblable à ce qui est effectué communément), les solutions envisagées plus nombreuses et les évaluations peuvent se faire hors-ligne (i.e., simulées cognitivement, sans mise en oeuvre pratique) (Gavetti et Levinthal, 2000). Cette vue prospective permet aux gestionnaires de construire leur stratégie par la création d'une compréhension holistique en s'appuyant sur des structures cognitives telles que des analogies, l'identité du stratège et de l'organisation ou l'utilisation de modèles mentaux (pour un résumé, voir Ott *et al.*, 2017).

S'il est mentionné dans la littérature que les stratèges peuvent créer des règles à partir d'une variété de sources cognitives telles que les valeurs du dirigeant ou des analogies (Bingham et Kahl 2013, Sull et Eisenhardt 2015), il n'existe pas de travaux traitant directement de la traduction d'une compréhension de l'environnement en règles simples. Nous souhaitons nous appuyer sur le concept de rationalité écologique pour expliquer le processus cognitif générant les abstractions d'informations pertinentes.

3. La rationalité écologique

Le programme de recherche sur la rationalité écologique vise à expliquer les interactions entre la cognition et l'environnement qui sous-tendent une « bonne » prise de décision (Todd et Gigerenzer, 2012). La genèse de ce courant s'appuie sur la définition du comportement humain rationnel de Simon (1990, p. 7) : « *Human rational behavior (...) is shaped by a scissors whose two blades are the structure of tasks environments and the computational capabilities of the actor* ». La prise de décision rationnelle est vue comme l'adaptation des stratégies à l'environnement. Cette perspective de la rationalité est écologique. Elle va à l'encontre de la perspective de la rationalité logique communément admise, dans laquelle davantage d'informations et de calculs sont à l'origine de meilleures décisions, où l'optimisation est définie comme le mécanisme de décision ultime en toute circonstance.

Pour reprendre la métaphore des ciseaux de Simon citée précédemment, les règles simples sont créées par la correspondance entre la cognition du dirigeant et son environnement, c'est-à-dire qu'elles traitent les bribes d'information disponibles pour guider les comportements, eux-mêmes cohérents avec les objectifs de l'organisation. En d'autres termes, les règles simples sont créées pour que les dirigeants — contraints notamment par leurs limites cognitives — puissent prendre des

décisions conforment à leur niveau d'aspiration en exploitant les informations pertinentes de l'environnement où elles sont appliquées. Toutefois, une bonne correspondance entre la cognition de l'individu et l'environnement ne signifie pas une représentation mentale parfaite. D'ailleurs, Csaszar et Levinthal (2016) ont démontré qu'il existe des conditions selon lesquelles des modèles mentaux plus précis ne donnent pas systématiquement de meilleures performances, de la même façon que la recherche de plus d'informations n'est pas toujours pertinente (voir « *less-is-more effect* », Gigerenzer et Goldstein, 1996). De même, Gary et Wood (2011) soutiennent que les gestionnaires n'ont pas besoins de modèles mentaux précis de l'ensemble de l'environnement, mais plutôt de se concentrer sur l'identification et la compréhension des principes clefs. L'essentiel se trouve ainsi dans le fait que la correspondance entre la cognition et les règles puisse faire émerger les principales abstractions tout en ignorant les informations annexes.

Le recours à la rationalité écologique est pertinent dans la conception de règles simples par la cognition puisqu'il permet d'ajuster les mécanismes de traitement de l'information aux structures d'informations de l'environnement (Todd et Gigerenzer, 2007). Selon Todd et Gigerenzer (2012), il existe différents principes de sélection d'heuristiques, dont deux sont pertinents dans notre contexte : l'apprentissage par rétroaction et la rationalité écologique. L'apprentissage par rétroaction consiste à sélectionner la bonne règle en s'appuyant sur un feedback issu de l'expérience. Cette stratégie peut être assimilée à la dimension rétrospective vue précédemment. Le second principe se concentre sur la structure de l'environnement et suggère que la sélection d'une règle implique deux processus distincts : évaluer si l'heuristique peut être appliquée et évaluer si cette heuristique devrait être appliquée, c'est-à-dire estimer s'il est écologiquement rationnel d'utiliser l'heuristique en question dans la situation rencontrée.

Ce programme de recherche met l'accent sur les régularités de l'environnement et le caractère adaptatif des représentations des individus pour avoir la meilleure compréhension des variables critiques pour une tâche de décision. La rationalité écologique semble alors être un élément déterminant dans la capacité d'un dirigeant de traduire sa compréhension de l'environnement en règles simples pour sélectionner des opportunités d'affaires. En faisant ce constat, il convient de découvrir quels mécanismes cognitifs favorisent ces abstractions qui occasionneront la formulation de règles simples.

METHODOLOGIE

1. Sélection et description du cas

Nous avons, pour mener cette recherche, privilégié une étude de cas unique (Yin, 1994), et ce pour trois raisons. Tout d'abord, la recherche sur les fondements cognitifs de la prise de décision

stratégique est complexe, notamment lorsque l'on s'interroge sur les origines des heuristiques (voir Walsh, 1995). Dans l'étude de cette dimension, la profondeur des données est essentielle. De plus, notre volonté d'explorer et de comprendre l'élaboration de règles simples par une approche basée sur la cognition, traduite par notre objectif de recherche — mettre en évidence les mécanismes cognitifs générant des règles simples issues de la réflexion stratégique, demande une compréhension riche pour permettre l'interprétation du phénomène étudié. Enfin, l'utilisation d'une étude de cas unique se justifie pour souligner l'incomplétude d'une théorie et la nécessité de prolonger les travaux existants (Siggelkow, 2007).

La sélection du cas, le processus de sélection des opérations d'un cabinet de fusion-acquisition, s'est opérée après avoir conduit une phase exploratoire de 16 entretiens auprès d'équipes de dirigeants de 6 entreprises de secteurs variés. Si toutes les entreprises présentaient un processus de sélection d'opportunités intégrant des règles simples, nous avons sélectionné ce cas particulier car il représente un exemple typique de logique stratégique d'opportunités et de stratégie fondées sur les règles simples. De plus, la stratégie de cette entreprise, très centralisée, rend plus aisée la compréhension processus de prise de décision, extrêmement clair et rapide. Ainsi, la décision de sélection ou non d'une opération se fait en quelques heures. C'est également un cas particulièrement intéressant car l'univers des cabinets de fusions-acquisitions, en plus de la nécessité d'une prise de décision véloce, est complexe, dimension du dynamisme environnemental qui requiert l'utilisation de règles simples (Davis, Eisenhardt et Bingham, 2009). Toutefois, il prend place dans un contexte peu représenté dans la recherche sur l'élaboration des règles simples : les marchés en concentration, par définition plus matures que les marchés naissants qui sont privilégiés par les auteurs de référence. Ces deux éléments combinés permettent d'étendre, de manière empirique, le spectre dans lequel les règles simples sont utilisées. Aussi, le cas présente une vue enrichie dans la façon d'élaborer des stratégies par les règles simples avec une perspective dans laquelle la cognition stratégique prédomine.

Notre étude de cas porte sur un cabinet en fusion-acquisition indépendant. Le processus organisationnel critique étudié est la sélection des opérations à réaliser par le cabinet de conseil. Nous le définissons comme critique car c'est de cette sélection d'affaires (entre 8 et 10 par an) que dépend la performance de l'entreprise. L'interviewé est le fondateur du cabinet, composé de huit personnes et créé en 2001. Le montant des opérations réalisées est variable, allant de quelques millions d'euros à plusieurs dizaines. Avant la création de cette organisation, l'interviewé a dirigé un groupe industriel agroalimentaire de 250 personnes, qui a construit son développement par des processus organisationnels de croissance externe. De ce fait, nous le définissons comme expert.

2. Collecte de données et analyse

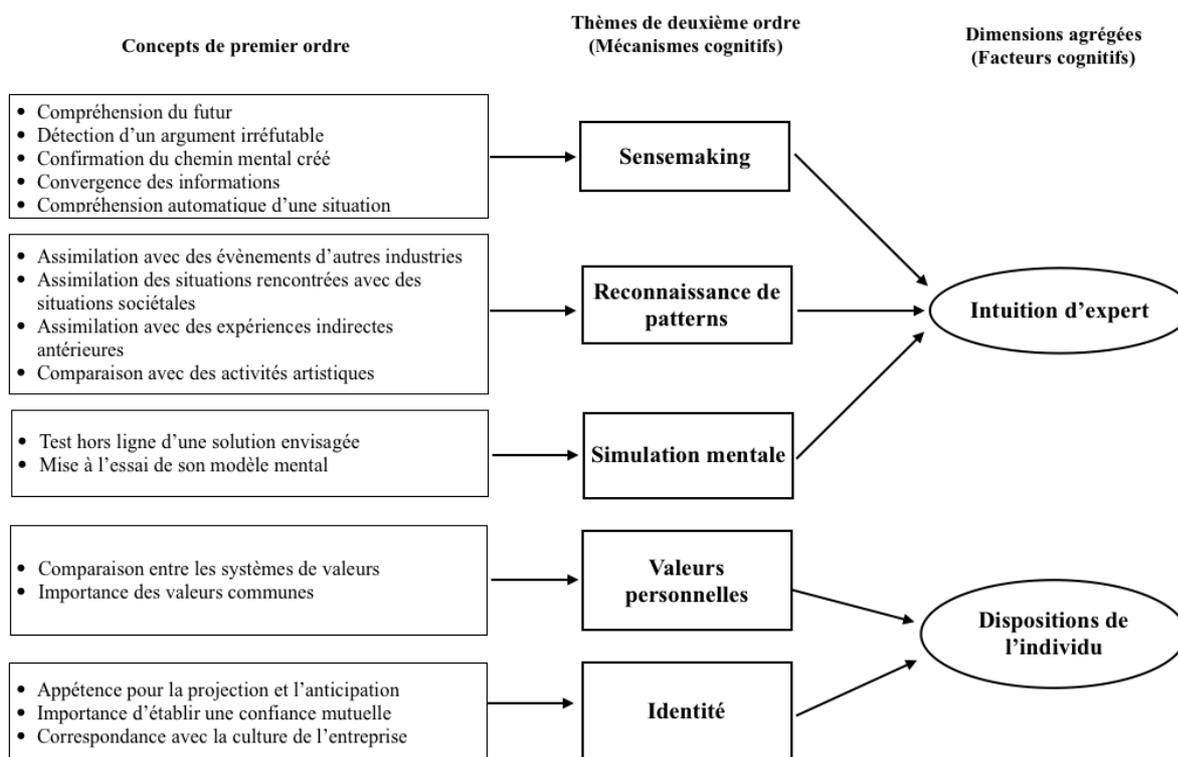
Nos données ont été collectées lors de trois entretiens semi-directifs d'une durée moyenne de 1h30, portant sur 1) les activités de l'entreprise et la vision stratégique du dirigeant, 2) le processus de sélection des opérations et 3) les éléments générateurs de règles simples.

Pour mener à bien cette recherche, nous avons procédé à une analyse en deux étapes. La première a consisté à identifier la stratégie et les règles simples existantes au sein de l'entreprise, par un codage déductif. Nous nous sommes appuyés sur la littérature pour définir trois caractéristiques d'une règle simple : un guide pour l'action (i.e., la règle discrimine les opportunités), la frugalité de l'information (i.e., la règle repose sur peu d'information ou sur une information facilement disponible) et la vitesse de la décision (i.e., la règle permet de prendre une décision rapidement). Pour ce faire, conformément à notre approche de recherche interprétative, nous nous sommes appuyés sur l'expérience et les représentations du dirigeant interviewé. Nous avons défini les règles simples après analyse du premier entretien et les avons présentées au stratège pour confirmation. Elles ont ensuite servi de base de travail pour comprendre les mécanismes sous-jacents à leur élaboration et à leur sélection. Cette deuxième étape, bien qu'elle s'appuie sur la parole de l'informateur, donne un rôle prépondérant au chercheur : interpréter les données empiriques pour créer un modèle émergent, inductif, en s'appuyant sur des concepts théoriques.

Nous avons, depuis le début du document, défendu l'idée d'une représentation de l'environnement cognitivement construite. Selon Gioia (dans Gehman, Glaser, Eisenhardt *et al.*, 2017), l'étude de ce monde construit exige « *an approach that captures the organizational experience in terms that are adequate at the levels of (a) meaning for the people living that experience and (b) social scientific theorizing about that experience* » (p.3). Pour répondre à cette double contrainte, nous avons opté pour une méthodologie 'à la Gioia' (Gioia, Corley et Hamilton, 2013) afin de faire monter nos données en abstraction sur trois niveaux. Ce choix se justifie d'une part par le caractère exploratoire de cette recherche, et d'autre part par notre volonté de saisir l'expérience vécue par l'interviewé et de comprendre la traduction de sa représentation mentale en énoncés stratégiques succincts. À un premier niveau, nous avons, de manière inductive, repris les concepts empiriques émergents afin de restituer la compréhension de l'environnement et l'importance des facteurs d'anticipation du dirigeant. L'objectif de cette étape est de réunir les concepts renvoyant à un même thème. Ces concepts sont le socle de sa réflexion stratégique. Parallèlement, à un deuxième niveau, en procédant à une comparaison itérative entre les concepts émergents et la littérature existante, nous avons agrégé les notions empiriques dans des thèmes théoriques, passant alors de l'induction à l'abduction. Cette étape est le lien entre l'interviewé et le chercheur, entre l'expérience du praticien

et la théorie émergente. Enfin, nous avons regroupé les thèmes de second ordre à un niveau supérieur dans des catégories qui renvoient à différents facteurs cognitifs. Nous proposons en figure 1 la structure des données nous ayant permis de construire notre modèle (figure 2). Le principal résultat de l'analyse est la création de ce modèle théorique qui relie les divers concepts en oeuvre lors de la génération de règles simples de sélection par la cognition stratégique, et notamment de mettre en évidence le processus de « conscientisation » qui permet au décideur d'interpréter les informations captées implicitement pour répondre à l'incertitude engendrée par une situation inédite.

Figure 1. Structure de données.



RESULTATS

Tout d'abord, notre analyse indique que le dirigeant élabore son mode de sélection des opérations de fusion-acquisition selon deux perspectives. D'une part, le stratège s'appuie sur ses expériences antérieures, selon une perspective *doing* et d'autre part, il construit sa stratégie par la création d'une compréhension holistique et en en abstrayant les variables critiques. Deuxièmement, nous nous sommes intéressés aux mécanismes utilisés par le stratège pour générer des règles simples par le prisme de la cognition stratégique. Le modèle théorique émergent fait apparaître deux concepts de base : l'intuition basée sur l'expertise et les dispositions du décideur (cf. figure 1). L'intuition basée sur l'expertise correspond aux moyens par lesquels le dirigeant parvient à construire un modèle

mental cohérent et à en abstraire les principes clefs. Pour ce faire, le stratège utilise, de façon consciente ou inconsciente, des mécanismes cognitifs comme la reconnaissance de patterns, le sensemaking et la simulation mentale. Les dispositions du décideur se réfèrent aux caractéristiques inhérentes du stratège qui forment ses valeurs et son identité. Si nous présentons brièvement les résultats relatifs aux dispositions du décideur, nous ne les discuterons pas dans le document⁴.

1. Mise au jour des règles simples utilisées dans l'entreprise

La première étape de cette recherche a consisté à identifier la logique stratégique et les règles simples existantes au sein de l'entreprise.

1.1. Une logique stratégique d'opportunités

Pour étudier les mécanismes affectant la génération de règles simples, il faut d'abord comprendre la logique stratégique du dirigeant, car une stratégie fondée sur les règles simples va de pair avec une logique stratégique d'opportunités. Dans notre cas, le dirigeant de l'entreprise étudiée considère la stratégie comme la sélection au bon moment : « *Je pense que la stratégie d'entreprise c'est comme le surf. Vous avez le choix. Les vagues arrivent toutes les minutes. Mais il faut choisir sa bonne vague, et quand vous avez la conviction que c'est la bonne vague, ne pas y aller trop vite, pas trop tôt. Il faut arriver au bon moment. Et bien c'est ça la stratégie d'entreprise* » des bonnes opportunités : « (...) *dans la mesure où on ne maîtrise pas suffisamment bien un secteur, quand il y a une zone de compétence que j'estime ne pas suffisamment bien maîtriser, on n'y va pas* ».

Pour prendre ses décisions, le dirigeant essaie au maximum de simplifier sa réflexion stratégique pour isoler les informations les plus déterminantes : « *Je me rends compte que les modèles économiques qui fonctionnent sont des modèles économiques très simples (...) qui sont basés sur des principes de réalité. C'est ça que j'essaie de décrypter et de mettre en pratique* ». Il fonde principalement sa réflexion sur l'anticipation et sur une représentation adaptative de son environnement : « *on regarde le monde tel qu'il est, et on s'imagine comment il sera, on en a quand même une vision. (...) le chef d'entreprise peut remettre en cause régulièrement son schéma de pensée, et l'adapter à la situation. Et ça c'est une des clefs de la réussite* » et sur une représentation de la direction que prendra le futur : « *C'est peut-être lié à ma nature, j'aime bien me projeter, et m'imaginer ce que sera le monde de demain* ».

⁴ Il nous apparaît important de donner la représentation la plus neutre possible du processus de décision du stratège. Selon Thiétart (2001, p. 3) : « Négliger une partie du système détruit des aspects essentiels de son comportement et de sa structure ». En accord avec cette pensée, il semble primordial de représenter les thèmes de second ordre relatifs aux dispositions du décideur (figure 1 et 2). En effet, ses dispositions font partie intégrante de son processus de décision. Cependant, nous estimons qu'elles s'éloignent de l'objet de la recherche (à savoir la découverte des mécanismes cognitifs qui permettent d'abstraire les informations pertinentes de l'environnement dans une perspective basée sur la cognition) et qu'il est préférable de s'y concentrer pleinement.

1.2. Présentation des règles simples

Nous avons, au travers des entretiens, pu déterminer cinq règles simples de sélection que nous donnons à voir dans le tableau 1 (illustrées par des *verbatim*). Le processus de sélection peut alors être vu de manière très simple : si l'entreprise ciblée par le cabinet de fusion-acquisition répond positivement à toutes les règles, le stratège la sélectionne sans plus de considération. En revanche, si elle n'est pas en adéquation avec une des règles, l'opération est abandonnée *ex tempore*. Les règles sont interdépendantes et peuvent être vues comme des patterns d'informations ou des constellations interreliées et holistiques.

Nos résultats indiquent que les règles simples peuvent avoir deux sources. Une source inspirée par l'action et l'apprentissage (perspective d'élaboration de stratégie *doing*) qui repose sur l'apprentissage et une source qui s'appuie sur les représentations cognitives et la réflexion (*thinking*).

Tableau 1 : Les règles simples de sélection de l'entreprise

Énoncé de la règle	Citation représentative	Source
Le couple produit-marché est en phase avec la vision économique du secteur	« (Avoir) avant tout une vision ; et cette vision elle est faite sur l'anticipation du couple produit-marché. »	Thinking
Le contrat est exclusif	« Je considère qu'on fait relativement bien notre travail, et que ça mérite d'être exclusif. Si je prends une mission, c'est que je vais jusqu'au bout. (...) Moi j'établis sur de la confiance. Si déjà vous n'avez pas confiance, ce n'est pas la peine. »	Thinking
Le montant de l'opération est au-dessus du seuil déterminé par le dirigeant	« Je ne me déplace que si une affaire me rapporte au moins x milliers d'euros. »	Doing
L'entreprise satisfait à des critères financiers déterminés	« si l'affaire rentre dans les critères que je me suis défini en terme financier, c'est trois critères : chiffre d'affaire, EBE, trésorerie (...) sur trois années. »	Thinking
Les valeurs du chef de l'entreprise ciblées sont en adéquation avec les valeurs du dirigeant	« si le chef d'entreprise n'a pas les mêmes valeurs que les miennes, je n'y vais pas. »	Thinking

1.2.1. Une règle simple issue de l'apprentissage

La première façon de formuler une règle est de s'appuyer sur l'expérience directe. Dans notre cas, seule une règle simple est issue d'un apprentissage direct ; la règle « le montant du deal est au-dessus du seuil déterminé par le dirigeant ». C'est en effet par l'accumulation d'expériences que la règle a été instaurée : « C'est-à-dire que je me suis rendu compte que c'était la même charge de travail

pour une entreprise d'un million d'euros ou de 10 millions d'euros. Le même temps, les mêmes frais fixes ». Cette règle permet alors au dirigeant de ne pas s'attarder sur des opérations trop peu rentables.

1.2.2.Des règles simples issues de la cognition stratégique

Les quatre autres règles mises en évidence sont issues de la cognition du stratège. La première est consécutive à la codification de l'environnement de l'entreprise. La règle « le couple produit-marché est en phase avec la vision économique du secteur » est la traduction directe d'une représentation de la réalité économique. Ainsi, l'entreprise sélectionne uniquement des opportunités dans des secteurs qu'elle maîtrise — refuser des affaires lucratives mais hors de son champ de compétence en est par exemple un élément marquant : *« j'aurais pu aller dans d'autres secteurs, vendre des sociétés. On me proposait et je disais : « non non, ça ne m'intéresse pas. Je suis spécialiste de l'agroalimentaire »*, et qu'elle juge économiquement attractives. La deuxième, « le contrat est exclusif », repose sur la relation de confiance entre le dirigeant et son client. Il est intéressant de noter que cette règle pourrait être vue comme un critère stratégique pour éliminer la concurrence. Elle existe probablement dans d'autres entreprises pour cette raison. Cependant, pour ce dirigeant, la règle est établie sur une preuve de confiance réciproque. La troisième règle mise en évidence dans ce cas est « l'entreprise satisfait à des critères financiers déterminés par le dirigeant ». Les trois critères (chiffre d'affaires, EBE et trésorerie sur trois années) permettent d'apprécier la santé et la tendance financière de l'entreprise et permet une comparaison rapide avec les normes de l'industrie. La dernière, « les valeurs du chef de l'entreprise sont en adéquation avec les miennes », est relative à une compatibilité morale.

1.3. Comment la pratique et la cognition interagissent dans l'évolution des règles simples

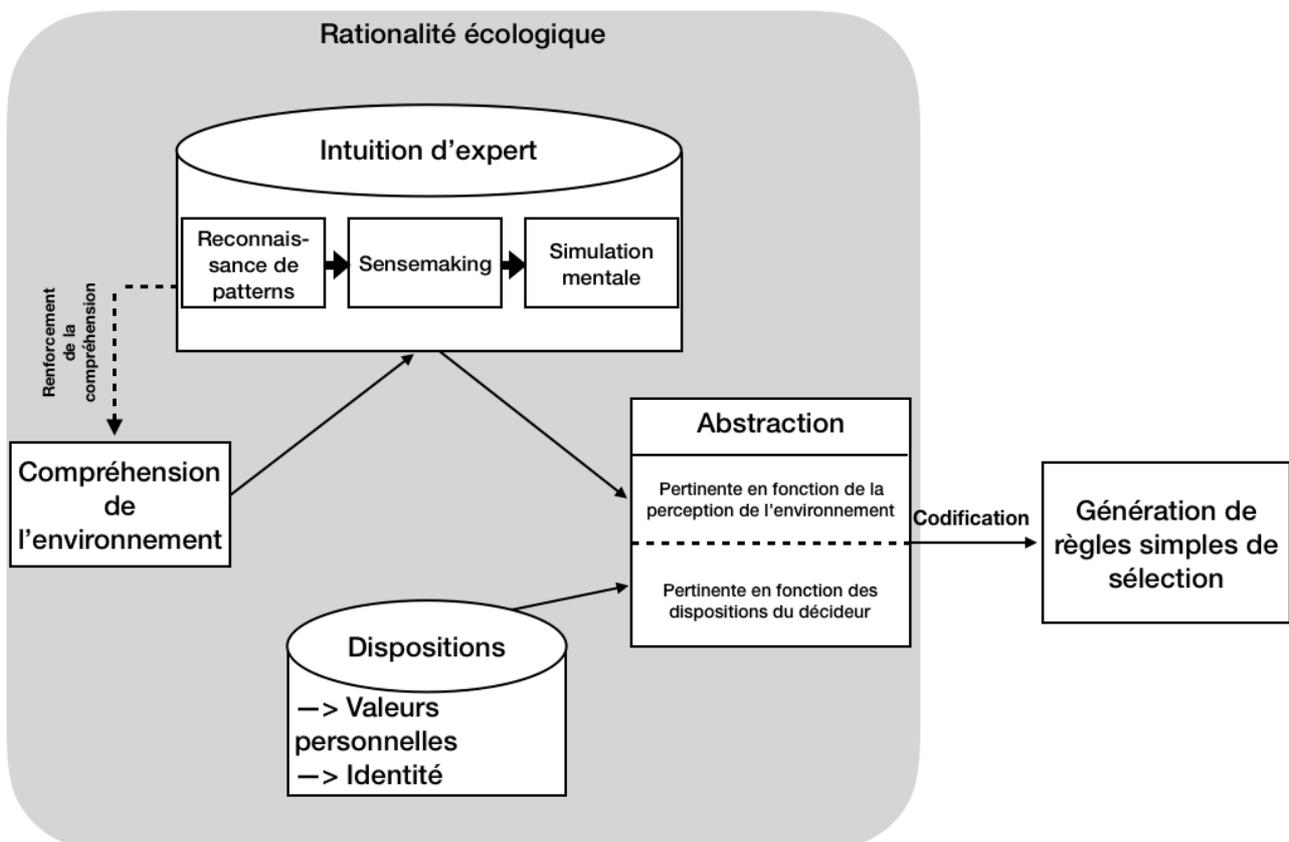
Dans cette étude de cas, il nous apparaît que la cognition joue un rôle prépondérant dans la formation des règles simples de sélection du stratège. Il ne faut toutefois pas occulter le rôle de la pratique dans le schéma de pensée du dirigeant. En effet, si les règles sont en majorité élaborées par le prisme de la cognition, le *doing* joue un rôle majeur dans l'adaptation à l'environnement. Une séquence claire se dégage dans l'évolution de la stratégie, telle que présentée par le dirigeant : *« au départ il y a une vision. Je ressens les choses, et ensuite, à l'image des start-up, on adapte cette vision à la réalité du terrain »*. Le dirigeant va alors fonctionner : *« un peu par essais erreur. On fait le test, si ça marche et qu'à un moment donné il y a une récurrence on y va. Par contre si à un moment donné ça bloque, on n'y va pas. »* Ainsi, une fois la règle définie cognitivement par la compréhension de l'environnement, l'expérience accumulée va permettre de *« modifier un peu ma vision, et on va s'adapter »*. Si l'apprentissage n'entraîne pas un changement de règles, elles sont toutefois modifiées pour s'adapter aux contraintes et réalités de l'environnement : *« avec l'expérience on va s'adapter et*

on va arriver à mieux maîtriser notre environnement ». L'expérience joue donc un rôle central dans l'affinement des règles simples construites par la cognition : « je vois, par apprentissage cette fois-ci, que finalement tel type d'entreprise correspond à ce que l'on a déjà, par analogie, rencontré, on n'y va pas. (...) Donc ça permet d'améliorer et d'affiner les règles ».

2. Mécanismes de génération de règles simples par le *thinking* : de la représentation de l'environnement à l'abstraction d'informations critiques

L'étude révèle deux dimensions majeures dans l'élaboration de règles simples de sélection par le prisme de la cognition stratégique : l'intuition d'expert et les dispositions du décideur. Nous commencerons par dessiner une représentation de la compréhension de l'environnement par le décideur, étape primordiale pour comprendre comment les dimensions agrégées ont émergé (cf. figure 1). Ensuite, nous détaillerons les mécanismes cognitifs qui permettent l'abstraction d'informations par l'intuition d'expert. La figure 2 présente ces grands concepts et leurs relations sous une forme générale.

Figure 2 : Modèle de génération de règles simples par la réflexion



2.1. La compréhension de l'environnement

Les entretiens nous ont permis de prendre connaissance de la représentation de l'environnement du décideur. Son interprétation de l'environnement doit être vue comme un modèle mental, une représentation cognitive, comprenant des informations holistiques, interreliées, jugées critiques. Cette construction de l'environnement combine des signaux traités de façon consciente et inconsciente. Le dirigeant définit cette compréhension comme « *la perception que je me fais du marché. C'est la perception que je me fais du couple produit / marché, de ses règles de fonctionnement, de la culture qui correspond à nos valeurs* ». Cette représentation s'appuie sur trois éléments fondamentaux : la connaissance des réalités économiques du marché, l'appétence du dirigeant pour l'anticipation et la diversité des sources utilisées pour la construction de la représentation de l'environnement.

Premièrement, le dirigeant évalue les réalités économiques selon un couple produit / marché. De manière assez simple, un marché est bon si « *le marché sur lequel l'entreprise est positionnée est porteur* ». Par exemple, l'entreprise, pourtant spécialiste du secteur agroalimentaire, n'a jamais réalisé d'opérations dans le secteur carné : « *parce que déjà, la consommation de viande diminue, c'est un secteur où la valeur ajoutée est quasiment nulle (...) en plus des tendances de consommation qui ne sont pas là* ». Cet exemple fait ressortir deux points. Le dirigeant considère qu'une valeur ajoutée insuffisante est le témoignage d'un produit inintéressant et que les tendances de consommation sont un indicateur fondamental dans la sélection des marchés : « *le couple produit/marché est plus important, en termes de facteur clé de réussite, (...) que les ressources internes* ». Ces réalités économiques guident sa conception de l'environnement.

Deuxièmement, le dirigeant est résolument tourné vers l'avenir. Cette projection anticipatrice est construite sur des connaissances acquises *ex ante*. Toutefois, en aucun cas, le décideur ne cherche à construire des *scenarii* détaillés probables dans une logique planificatrice. Plutôt, il cherche à comprendre « *vers où tendre* », trouver l'« *orientation globale* ». Ainsi, « *[mes] représentations sont un peu erratiques, puis j'arrive à les structurer pour en dégager des tendances* ». Pour construire sa compréhension de l'environnement, le décideur s'appuie donc sur la distinction entre tendance et effet de mode : « *il faut se dire : « je reçois des faisceaux, mais comment ça va se passer demain ? » Et c'est là que je fais la différence entre une tendance et un effet de mode* ».

Troisièmement, un élément notable de la construction de son modèle mental est la diversité des sources utilisées. En effet, le dirigeant réfléchit de manière holistique, en considérant toutes les perspectives possibles. D'ailleurs, il définit une caractéristique du bon chef d'entreprise le fait d'« avoir une certaine sensibilité. D'être à l'écoute du monde extérieur et recevoir tout un tas d'information au quotidien », que ces informations soient traitées de façon explicites ou implicites : « j'ai eu la chance de côtoyer des personnes et de prendre ce qu'il y avait de bon chez eux. Je n'ai pas copié, je me suis inspiré d'eux. Ce qui fonctionne bien chez certains, je me dis pourquoi ne pas le faire (...). Et ça, je l'emmagasine (...) et de manière transversale en fait, quelques soient les secteurs ».

Par ailleurs, la compréhension de l'environnement du dirigeant n'est pas figée. Au contraire, elle peut être vue comme une boucle dynamique, réursive ; un cycle récurrent composé d'une séquence d'événements se produisant au fil du temps. L'intuition, acquise via l'apprentissage associatif, est principalement fournie par les connaissances stockées dans la mémoire à long terme. Ces connaissances, implicites ou explicites, vont permettre au décideur d'enrichir sa compréhension du monde et ainsi mettre en rapport les connaissances passées et présentes pour façonner une représentation du futur.

2.2. L'intuition d'expert : élaborer des règles basées sur sa représentation de l'environnement

Pour capter les signaux de son environnement externe dans un contexte d'incertitude, le décideur a recours à des modèles mentaux qui vont lui permettre de se forger une représentation (*i.e.*, une interprétation) simplifiée de son environnement. Traduire cette représentation en règles simples requiert de la part du dirigeant une abstraction des signaux environnementaux qu'il juge les plus critiques. Pour ce faire, le rôle de l'intuition est primordial. Nous définissons l'intuition comme un jugement inconscient venant à l'esprit sans effort, qui apporte une réponse chargée d'affect.

Mécanismes de performance permettant l'abstraction d'information

Pour traduire sa compréhension de l'environnement en règles simples de sélection, le dirigeant doit expliciter et abstraire les indices critiques de son environnement. Pour ce faire, le décideur utilise trois mécanismes cognitifs : la reconnaissance de patterns, le sensemaking et la simulation mentale. Ces mécanismes sont employés dans un premier temps pour améliorer la compréhension de l'environnement actuel et anticipé, puis pour augmenter la pertinence des indices les plus influents dans le contexte organisationnel. Par ailleurs, nous soutenons que même si l'aspect

rétrospectif est important dans le développement d'une intuition éduquée, la dimension prospective permet au dirigeant d'élaborer des règles simples en phase avec ses prédictions.

Reconnaissance de patterns. L'intuition d'expert est en partie construite sur une reconnaissance de patterns. En effet, le décideur expert utilise un portefeuille de patterns complexes pour percevoir des modèles de fond, significatifs dans l'environnement. Ce mécanisme cognitif inconscient compare l'évaluation d'une situation avec des expériences passées, qu'elles soient directes ou indirectes. Le stratège identifie alors les indices environnementaux en considérant les informations comme des constellations interreliées. C'est par exemple le cas lorsque le dirigeant perçoit des similitudes entre les mutations de son industrie et celles de la société : « *Les capteurs, c'est l'évolution de la société. C'est une vraie tendance de fond. Et puis bien souvent, (...) quand le balancier est allé trop loin au niveau industriel on assiste à un retour* ». Cette comparaison permet au décideur de concevoir les mutations à venir dans son environnement.

Dans notre cas, le dirigeant utilise la reconnaissance de patterns pour développer une compréhension de la situation rencontrée, ou qu'il rencontrera. Par exemple, le dirigeant considère que son métier va muter. Pour le comprendre, il fait une analogie avec une autre industrie qui est déjà en train de subir d'importantes mutations : « *ça va être extrêmement difficile pour un pure player d'exister sur ces nouveaux métiers. Quand vous voyez que les constructeurs automobiles essaient de se battre avec les Google et autres parce qu'ils ne veulent pas se faire phagocyter, et l'enjeu ne sera plus vraiment l'automobile mais (...) on restera toujours dans le secteur automobile. Moi je considère que l'on restera toujours dans le secteur agroalimentaire, mais on le fera différemment. On pourra ingérer des pilules avec un certain nombre de capteurs, mais ce sera toujours de l'agroalimentaire.* » Si la situation rencontrée peut être appariée à une situation connue, une solution émerge de façon heuristique (*i.e.*, automatique). Dans le cas présent, le stratège détecte bien une mutation à venir. Toutefois, aucun plan d'action n'émerge de façon automatique. En effet, c'est lorsque la situation diffère que s'enclenche un processus de 'conscientisation'. Provoqué par une violation de ses attentes, c'est-à-dire par la détection d'une anomalie dans son modèle mental, le décideur, alerté par un marqueur affectif, va s'engager dans une enquête délibérée pour interpréter et déterminer le sens de cette situation inédite. En définitive, la reconnaissance de patterns se transforme en une reconnaissance d'anomalies.

Sensemaking. Le dirigeant, lorsqu'il est confronté à une situation qui viole ses attentes, va alors s'engager dans un processus de sensemaking. Il cherche à clarifier les situations qui sortent de l'ordinaire en extrayant et en interprétant les indices de l'environnement et à développer un modèle mental de son fonctionnement. Le sensemaking représente ainsi l'effort exercé pour comprendre les

événements afin de créer de l'ordre et donner un sens à ce qui s'est passé, ce qui se passe et ce qui va se passer. Cette étape critique est un élément fondamental dans la réflexion anticipatrice et la projection temporelle du décideur. Comme le dirigeant l'indique, ce processus cognitif lui permet de définir « *comment ça va se passer demain* » en faisant « *la différence entre une tendance de fonds et un effet de mode* » selon les signaux perçus dans l'environnement. En donnant du sens aux événements inattendus, le décideur va modifier ou créer une nouvelle représentation de son environnement. Ainsi, la relation entre le changement et le sensemaking est récursive : le sensemaking est à la fois déclenché par le changement et permet de le comprendre et de s'y adapter.

Le sensemaking est un processus accompli par un entrelacement de processus intuitifs et analytiques. Cette combinaison des deux processus de traitement a été identifiée en entretien, par exemple lorsque le décideur explique comment il parvient à donner du sens aux événements à venir ; de façon délibérée : « *au travers de ce monde chaotique, il faut réussir à repérer des signaux d'alerte. Et à partir de ces bribes d'informations, un peu comme le font les services de renseignements, des petits signaux verts, on arrive à en déduire que finalement l'avenir devrait se passer de cette façon* » ou de façon intuitive : « *c'est comme si j'avais un éclair. Ce brouillard que j'ai dans la tête depuis un certain moment — des semaines, des mois — tout d'un coup je ne sais pas, ça devient une évidence* ». De façon plus précise, il semble se produire un processus de conscientisation. L'interviewé observe des variations en cours qui ne correspondent plus à sa représentation actuelle de l'environnement : les choses évoluent, créant de l'ambiguïté : « *Vous êtes dans le noir, et puis vous voulez vous diriger (...) Il y a des faisceaux, et après il faut imaginer, il faut se dire : « je reçois des faisceaux, mais comment ça va se passer demain ? »*. La réponse à cette question n'est pas automatique, et même si le décideur a un sentiment de connaissance, un manque de certitude quant à ce qu'il convient de faire mobilise sa curiosité et va nécessiter une enquête « *comme un détective ou un commissaire de police* ». Ce sentiment va provoquer chez le décideur une recherche de sens et d'interprétation de manière délibérée, non seulement pour renforcer un modèle mental existant (voire en créer un nouveau), mais également pour abstraire les informations critiques qui permettront des plans d'actions adaptés aux nouvelles situations.

Simulation mentale. La simulation mentale est un mécanisme cognitif qui permet au décideur d'évaluer un plan d'action dans une situation donnée. C'est un processus conscient et délibéré, effectué hors ligne. Le décideur l'utilise pour projeter mentalement une décision et en anticiper les conséquences.

Dans notre étude de cas, la simulation mentale possède deux fonctions majeures. Premièrement, elle permet de tester un plan d'action de façon hors-ligne, sous la forme d'un

apprentissage par anticipation. Dans ce cas, le décideur peut évaluer une option et déterminer si elle est compatible avec sa vision de l'environnement et imaginer ce qu'il se passera si elle était réalisée. Ainsi, le décideur, lorsqu'il fait face à une situation ambiguë, utilise ce mécanisme cognitif : « *en fait, en permanence, c'est : « je teste, non je n'y vais pas. Je teste, non je n'y vais pas ».* (...) *c'est en interne. C'est mon processus de décision qui est fait de cette façon* ». Lorsque le décideur est satisfait d'une solution mentalement testée, il peut l'appliquer. La récurrence des signaux interprétés permet alors d'abstraire les informations pertinentes pour des situations analogues futures. Deuxièmement, la simulation mentale fournit au décideur un moyen efficace de renforcer sa compréhension de l'environnement. En effet, s'il se trouve confronté à une situation où il ne peut évaluer les options envisagées de manière satisfaisante, cela peut dénoter un modèle mental incomplet ou inadapté à la situation. Par exemple, le stratège exprime la difficulté à trouver une correspondance entre ses modèles mentaux et les caractéristiques de la situation évaluée : « *Je suis dans une impasse. Mais je ne me dis jamais : « il faut que je trouve ».* Non, jamais. Surtout pas. Jamais parce que ce serait la meilleure façon de se tromper. (...) *Parce que les signaux, il y en a plein : il y en a qui confirment, d'autres qui infirment. Et à un moment donné, il y en a un qui est plus fort que les autres, ou qui confirment ce que vous aviez plus ou moins pressenti* ». Ces doutes vont alors entraîner la collecte de nouveaux indices pour renforcer la compréhension des situations rencontrées encore trop ambiguës pour être correctement interprétées.

DISCUSSION

Cette recherche exploratoire permet de contribuer au programme de recherche sur les règles simples en révélant la possibilité de générer des règles par la réflexion stratégique. Les recherches antérieures montrent que les heuristiques sont centrales à la stratégie (Bingham *et al.*, 2007). Cependant, la majorité des travaux sur leur émergence se sont appuyés sur les théories de l'apprentissage organisationnel (par exemple Bingham et Haleblan, 2012 ; Bingham *et al.*, 2019). Ce travail, en revanche, nous donne des indications sur la façon de produire des règles simples de sélection basées sur la cognition, en traduisant la compréhension de l'environnement en guide pour la sélection d'opportunités. L'analyse du cas nous permet d'une part de renforcer le cadre conceptuel sur l'élaboration des règles simples de sélection en se concentrant sur la traduction des représentations cognitives et d'autres part d'avoir un aperçu sur la manière dont le '*thinking*' et le '*doing*' interagissent et se complètent.

1. Générer des heuristiques à partir de représentations cognitives

L'une des principales contributions est la construction d'un cadre théorique pour que les dirigeants traduisent leur compréhension de l'environnement en règles simples. Cette étude répond à

une interrogation livrée par Ott *et al.* (2017) sur la façon dont les règles simples basées sur une compréhension holistique émergent, et notamment sur une meilleure compréhension de leurs sources. Il nous semble que cette étude fournit certaines indications sur ces sujets et permet de positionner la stratégie par le *thinking* comme une source principale (à l'instar du *doing*) de l'élaboration de règles simples.

1.1. La représentation de l'environnement

Premièrement, les stratèges semblent faire des « voyages mentaux » pour se projeter dans le futur et anticiper les conséquences de leurs actions. La représentation de l'environnement qui en résulte correspond à une volonté de s'orienter vers le futur et renforce l'idée soutenue par Sull *et al.* (2018) que la « *strategy should guide how a company will create and capture value going forward, rather than codifying how it made money in the past* ». Cette perspective de la stratégie s'ancre dans les champs de la stratégie '*looking-forward*' (Gavetti et Levinthal, 2000) et « *strategy by thinking* » (Ott *et al.*, 2017) dans laquelle les stratèges développent une compréhension holistique de leur environnement et de ses logiques sous-jacentes. Nous défendons l'idée que même si les stratèges ne peuvent pas prédire l'avenir et construire des *scenarii* dans une logique planificatrice, ils ont toutefois une relative capacité à anticiper les conséquences de leurs actions, à définir l'orientation de leur industrie et à s'adapter en amont aux mutations. Il semble que cette dimension soit bien présente dans leur représentation mentale. De ce fait, il nous paraît nécessaire de présenter la compréhension holistique de l'environnement comme un état dynamique de transition entre le passé et le futur, pour rendre compte du caractère non figé du présent. D'ailleurs, les mécanismes cognitifs relevés dans notre cas sont de façon remarquable orientés vers le futur. Cette propension à la projection se retrouve dans la littérature. En effet, un pan de la littérature sur le sensemaking défend l'idée que ce processus contient une dimension prospective (Gioia, Thomas, Clark, et Chittipeddi, 1994). Dans la même idée, Gephart, Topal et Zhang (2010) définissent le '*future-oriented sensemaking*' comme la construction de sens qui aboutit à des représentations du futur ; ancré et construit sur des orientations temporelles passées et présentes. Le sensemaking est, du reste, défini par Klein, Moon et Hoffman (2006, p. 71) comme "*a continuous effort to understand connections (which can be among people, places, and events) in order to anticipate their trajectories and act effectively*" (gras ajouté). Les auteurs mettent au cœur de leur définition cette notion d'anticipation. La simulation mentale, de son côté, joue un rôle d'évaluation des options hors-ligne, c'est-à-dire avant qu'elles ne soient implémentées. Ce processus cognitif peut par exemple expliquer une part des mécanismes d'apprentissage par anticipation présentés par l'étude de Bingham et Kahl (2014). C'est en simulant une solution mentalement que le dirigeant peut se rendre compte de l'erreur que serait son application et donc apprendre en amont les résultats négatifs susceptibles de se produire dans l'avenir.

1.2. Le rôle de l'intuition d'expert

Deuxièmement, les stratèges utilisent des mécanismes cognitifs de traitement de l'information liés à l'intuition d'expert pour abstraire les informations les plus essentielles de leur environnement. Ce facteur doit indubitablement être étudié plus en profondeur, car une fois que la logique d'une intuition devient consciente, on peut l'enseigner (Gigerenzer, 2007). Des études comme celles de Chase et Simon (1973) ou Dreyfus et Dreyfus (1986) appuient leur vision de l'expertise comme fondée sur le savoir. Ainsi, les experts atteignent un haut niveau de performance principalement grâce à des connaissances spécifiques dans un domaine. Cette vision du domaine d'expertise va comprendre des mécanismes divers, comme la construction d'un portefeuille adaptatif d'heuristiques (Gigerenzer, Todd, et ABC Research Group, 1999) ou la reconnaissance de patterns (Klein, 1993). L'expérience permet à un individu de comprendre une situation en termes d'objectifs plausibles, de variables pertinentes et de décisions typiques. Cette notion d'expertise a déjà suscité l'intérêt de Bingham *et al.* (2007) dans la littérature sur les règles simples. Cependant, même si nous sommes en accord avec la pensée selon laquelle la codification d'une expérience est fondamentale pour la création de règles simples dans une dimension rétrospective, nous pensons que l'expertise peut également jouer un rôle majeur dans une dimension prospective.

L'intuition, elle, a connu de nombreuses approches. Sa complexité tient en partie de la polysémie du sens qui lui est accordée et qui, souvent, va mettre en doute son statut scientifique. Lorsque le décideur acquiert une expertise, les intuitions deviennent prédominantes notamment grâce à l'expérience accumulée. Ce type d'intuition, qualifié d'intuition éduquée (Hogarth, 2001) va s'appuyer sur des connaissances riches et profondes résultant d'une expérience vaste. C'est cette intuition éduquée à laquelle les experts ont accès qui vont permettre aux gestionnaires experts de prendre des décisions performantes avec vélocité (Salas, Rosen et Diazgranados, 2010). Ainsi, les bonnes intuitions mettent de côté une partie de l'information. Elles jaillissent de méthodes empiriques qui n'extraient qu'une poignée de données d'un environnement complexe. Les intuitions paraissent peut-être simplistes, mais leur intelligence sous-jacente réside dans la sélection de la bonne règle pour la bonne situation (Gigerenzer, 2007). L'utilisation de l'intuition d'expert dans un environnement dynamique est alors fondamentale, puisque plus le monde est incertain et complexe, plus il est nécessaire de faire des abstractions. De plus, dans une dimension prospective, il est important de noter que seule une partie de l'information est valable pour l'avenir, et l'art de l'intuition consiste à se concentrer sur cette partie et à ignorer le reste (Gigerenzer, 2007). L'expertise permettrait alors, par

le biais de l'intuition, d'affiner la recherche et le traitement d'informations et de donner aux dirigeants la capacité (relative) de prévoir.

L'intuition d'expert peut se manifester selon deux formes (Akinci et Sadler-Smith, 2019). Tout d'abord, les intuitions basées sur la reconnaissance (ou *recognition-based intuition*, noté RBI) représentent les « jugements autonomes chargés d'émotions qui découlent d'associations holistiques rapides et inconscientes » (Dane et Pratt, 2007, p. 40). Le décideur, sans analyse rationnelle de la situation, sait quoi faire et adopte un plan d'action de façon heuristique inconsciemment, c'est-à-dire sans être *a priori* capable d'expliquer comment il sait. Ces réponses automatiques sont directement en lien avec l'expertise du décideur : c'est par l'apprentissage des régularités de l'environnement fourni par une expérience solide que le décideur est capable de faire émerger une solution. Ainsi, la connaissance de la situation, de l'environnement et des indices observés évoquent dans l'esprit du décideur une réponse intuitive plausible et pleinement formée. La récurrence des opportunités à sélectionner est donc déterminante dans l'« architecture » de cette intuition. Le décideur reconnaît une situation grâce à une reconnaissance de patterns, comme l'indique les conclusions de Klein (1993) dans son étude sur les pompiers. Ainsi, la réponse accessible est une option « par défaut », provoquée par un stimulus (Kruglanski, 2013). Même si nos données ne nous ont pas permis d'observer des règles simples existantes sous une forme implicite (Eisenhardt et Sull, 2001), nous soutenons l'idée que leur provenance possède un lien étroit avec les solutions engendrées avec les RBI.

Deuxièmement, les IBI (pour *intuition-based inquiries*, Akinci et Sadler-Smith, 2019) sont des mécanismes qui : « *seeking to reduce uncertainty and diminish ambiguity by deliberate inquiry that seeks to resolve the situation in response to an intuition* » (p. 9). Ces jugements holistiques, inconscients, surviennent lorsqu'une anomalie est détectée dans le schéma mental du décideur, provoquant chez le stratège le besoin de poursuivre sa réflexion. C'est par exemple ce qui se produit pour les aviateurs de l'étude de Weick et Sutcliffe (2004, p.31), qui sentent « *that something is not quite right, but you can't put your finger on it* » ou le stratège de l'étude qui perçoit des changements dans l'environnement sans les comprendre. Le décideur va alors « *intuitively grasping the most salient features of an ambiguous situation and executing an intuition-based inquiry by probing and persisting to make sense of significant cues which had given rise to a perplexity for which they felt compelled to find a resolution* » (Akinci et Sadler-Smith, 2019, p.7). C'est en cela que l'IBI met l'intuition en conscience. Tout au long de cette enquête, le décideur va utiliser le sensemaking pour inférer et donner du sens à des indices perçus de son environnement. À mesure que l'enquête se poursuit, de nouvelles idées peuvent être « activées » automatiquement ou de façon délibérée. Ainsi, les individus qui s'engagent dans le sensemaking utilisent l'information disponible afin de renforcer un modèle mental (Klein *et al.*, 2006). Ce processus prend fin lorsque le niveau de confiance souhaité

dans le jugement est atteint (Kruglanski, 2013). Le résultat de cette investigation sera la création d'une nouvelle représentation de l'environnement dont les principaux indices abstraits seront codifiés en règles simples.

La connaissance des caractéristiques environnementales est un aspect fondamental dans la création et l'utilisation de règles simples (Ehrig et Schmidt, 2019). Ainsi, comprendre les mécanismes qui permettent d'abstraire les variables critiques donnera la capacité aux stratèges d'élaborer des règles simples plus en phase avec leur environnement, donc plus rationnel écologiquement. La mise en évidence de ces mécanismes cognitifs nous permet d'avoir une vue plus précise sur la façon dont les informations les plus pertinentes de l'environnement sont abstraites, et par conséquent comment les règles simples sont construites. Il semble alors que les dirigeants qui établissent des règles simples s'appuient sur une combinaison de stratégies cognitives intuitives et délibérées.

2. Comment le *thinking* et le *doing* interagissent

Cette étude a permis d'apporter des éléments de preuve qu'une source supplémentaire à la pratique peut être utilisée : la cognition. De plus, les données suggèrent que ces deux sources ne doivent pas être vu comme une dichotomie, immiscibles. Ainsi, nous contribuons également en offrant une compréhension de la manière dont *thinking* et *doing* interagissent. Premièrement, même si le décideur de l'étude utilise majoritairement le *thinking* pour élaborer les règles simples pour sélectionner les opportunités d'affaires, une règle provient du *doing* ('le montant de l'opération est au-dessus du seuil déterminé par le dirigeant'). Les deux perspectives semblent non seulement compatibles, mais également complémentaires. Cela concorde avec les conclusions de la simulation informatique proposée par Gavetti et Levinthal (2000) qui présente l'« action intelligente » comme motivée par la compréhension du monde (le *thinking*) et par la codification d'expériences antérieures (le *doing*). Il nous semble alors intéressant de décrire les influences de l'action dans le *thinking*, et réciproquement.

2.1. Comment l'action joue un rôle dans le *thinking*

Si une stratégie construite sur la représentation cognitive est limitée par le fait qu'elle ne soit qu'une interprétation simplifiée d'un environnement complexe (par conséquent biaisée), elle permet d'avoir une vue d'ensemble et de saisir des éléments clefs de l'environnement. Toutefois, il ne faut pas considérer l'action comme déconnectée de la cognition. Comme l'a écrit Weick (1988, p.307) : "*Cognition lies in the path of action. Action precedes cognition and focuses cognition*". L'action et l'apprentissage expérientiel ont un rôle prépondérant dans les mécanismes cognitifs permettant l'abstraction des informations critiques de l'environnement — et donc dans l'élaboration de règles simples de sélection.

Weick (1988) assure que l'action est partie intégrante du sensemaking puisque les représentations du monde sont construites par la pratique — en agissant puis en analysant ce qui se passe ensuite. Ainsi, l'action va fournir aux stratèges de nouvelles informations en générant des signaux nouveaux à interpréter. Par exemple, Ott *et al.* (2017) présentent l'expérimentation comme un moyen de résoudre les incertitudes pour mieux comprendre les stratégies. De plus, les représentations cognitives elles-mêmes sont en partie le résultat du sensemaking, construites grâce aux expériences antérieures (Holland, Holyoak, Nisbett, et, Thagard, 1986 ; Weick, 1995). L'action et la cognition sont ainsi liées de façon récursive : l'action sert d'intrant à l'interprétation tout en fournissant simultanément un feedback. Aussi, une simulation mentale efficace n'est pas sans lien avec l'apprentissage expérientiel. Klein (2004, p.27) écrit d'ailleurs : « *In order to build an effective mental simulation, we need to have good mental models of how things work. This is another aspect of expertise, and another way that experience translates into action* ».

L'action, au travers de l'expérience engendrée, est un élément fondamental de la construction de la représentation mentale. Par la codification des expériences passées, des heuristiques peuvent être créées pour éviter que des résultats négatifs ne se reproduisent dans l'avenir (Bingham et Haleblan, 2012).

2.2. Comment le cadre cognitif joue un rôle dans l'apprentissage expérientiel

L'élaboration de la stratégie par la pratique est elle limitée par le nombre d'expériences vécues par le stratège. En effet, les situations de décision stratégique sont souvent nouvelles (Zollo et Winter, 2002). Pour contrecarrer ce fait, nous soutenons que c'est une raison pour laquelle le décideur laisse une large place aux expériences indirectes et à l'apprentissage associatif. Ainsi, le stratège utilise ces mécanismes cognitifs parce qu'il n'a que peu d'expériences directes disponibles pour apprendre la relation entre l'information disponible dans l'environnement et les variables de décision critiques pour un type particulier de décision (Ehrig et Schmidt, 2019). La représentation cognitive fournit une meilleure compréhension des opportunités à saisir, mais également une discipline utile pour les efforts ultérieurs de recherche expérientielle (Gavetti et Levinthal, 2000). L'apprentissage expérientiel est donc guidé par le cadre cognitif pour s'adapter au dynamisme de l'environnement, de la même façon que les règles simples doivent évoluer pour survivre au dynamisme du marché. Le cas étudié semble indiquer l'émergence d'une séquence entre le *thinking* et le *doing* dans l'évolution des règles. Plus précisément, lorsqu'une règle est basée sur une représentation cognitive, l'amélioration de la performance de la règle découle de l'amélioration lente associée à l'apprentissage directe. En définitive, pour combler le gap entre l'environnement et sa représentation, le dirigeant semble procéder à un apprentissage expérientiel pour s'adapter.

Dans l'ensemble, nous contribuons à la compréhension de la génération de règles simples par la cognition en clarifiant que : (1) la représentation de l'environnement présent est façonnée par l'anticipation du futur et (2) l'utilisation de mécanismes cognitifs basés sur l'intuition d'expert permet aux dirigeants d'abstraire les informations pertinentes de son environnement en mobilisant ses connaissances implicites et explicites.

CONCLUSION

Notre principale contribution est de clarifier la façon dont un stratège peut développer des règles simples basées sur la cognition. Notre travail est une première étape dans la mise en évidence des mécanismes cognitifs qui permettent à un individu de traduire sa compréhension du monde en règles simples. Nous souhaitons également nous associer à un programme de recherche plus vaste sur les interactions entre la cognition managériale et l'apprentissage organisationnel.

La question de la transférabilité des résultats des études de cas se pose régulièrement, encore plus lorsqu'il s'agit d'un cas unique. Cependant, nous croyons que cette recherche exploratoire peut fournir de nombreuses pistes de recherche pour l'avenir. Par exemple, nous jugeons probable que d'autres stratèges s'appuient sur les mêmes mécanismes cognitifs pour abstraire les informations les plus pertinentes de leur environnement. Toutefois, nous convenons que les conclusions du cas présenté doivent être interprétées avec prudence quant à leur généralisation. Le cas présenté n'est-il pas trop idiosyncratique et ne conduit-il pas à une théorie sur-déterminée? Une étude de confirmation sera nécessaire pour valider les assertions discutées dans la section précédente. Par conséquent, la prochaine étape consistera à tester ces nouvelles connaissances théoriques dans différents contextes afin d'enrichir la théorie et d'obtenir un aperçu de la façon dont les stratèges peuvent traduire leur compréhension de l'environnement en règles simples, et notamment sur l'influence des dispositions des décideurs dans l'élaboration des règles simples de sélection.

BIBLIOGRAPHIE

- Akinci, C., & Sadler-Smith, E. (2019). 'If something doesn't look right, go find out why': how intuitive decision making is accomplished in police first-response. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 1-15.
- Argyris, C., & Schon, D. A. (1974). *Theory in practice: Increasing professional effectiveness*. Jossey-Bass.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Bingham, C. B., & Eisenhardt, K. M. (2011). Rational heuristics: the 'simple rules' that strategists learn from process experience. *Strategic management journal*, 32(13), 1437-1464.
- Bingham, C. B., Eisenhardt, K. M., & Furr, N. R. (2007). What makes a process a capability? Heuristics, strategy, and effective capture of opportunities. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1(1-2), 27-47.
- Bingham, C. B., Eisenhardt, K. M., & Furr, N. R. (2011). Which strategy when. *MIT Sloan Management Review*, 53(1), 71-77.
- Bingham, C. B., & Haleblan, J. (2012). How firms learn heuristics: Uncovering missing components of organizational learning. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 6(2), 152-177.
- Bingham, C. B., Howell, T., & Ott, T. E. (2019). Capability creation: Heuristics as microfoundations. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 13(2), 121-153.
- Bingham, C. B., & Kahl, S. J. (2013). The process of schema emergence: Assimilation, deconstruction, unitization and the plurality of analogies. *Academy of Management Journal*, 56(1), 14-34.
- Bingham, C. B., & Kahl, S. (2014). Anticipatory learning. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 8(2), 101-127.
- Chase, W. G., & Simon, H. A. (1973). Perception in chess. *Cognitive psychology*, 4(1), 55-81.
- Csaszar, F. A., & Levinthal, D. A. (2016). Mental representation and the discovery of new strategies. *Strategic Management Journal*, 37(10), 2031-2049.
- Dane, E., & Pratt, M. G. (2007). Exploring intuition and its role in managerial decision making. *Academy of management review*, 32(1), 33-54.
- Davis, J. P., Eisenhardt, K. M., & Bingham, C. B. (2009). Optimal structure, market dynamism, and the strategy of simple rules. *Administrative Science Quarterly*, 54(3), 413-452.
- Dreyfus, H., & Dreyfus, S. (1986). *Mind over machine: The power of human intuition and expertise in the era of the computer* New York.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Making fast strategic decisions in high-velocity environments. *Academy of Management journal*, 32(3), 543-576.
- Eisenhardt, K. M., & Bingham, C. B. (2017). Superior strategy in entrepreneurial settings: Thinking, doing, and the logic of opportunity. *Strategy Science*, 2(4), 246-257.
- Eisenhardt, K. M., Furr, N. R., & Bingham, C. B. (2010). CROSSROADS—Microfoundations of performance: Balancing efficiency and flexibility in dynamic environments. *Organization science*, 21(6), 1263-1273.
- Eisenhardt, K. M., & Sull, D. N. (2001). Strategy as simple rules. *Harvard business review*, 79(1), 106-119.
- Ehrig, T., & Schmidt, J. (2019). Making biased but better predictions: The trade-offs strategists face when they learn and use heuristics. *Strategic Organization*, 1476127019869646.
- Fearon, J. D. (1999). What is identity (as we now use the word). *Unpublished manuscript, Stanford University, Stanford, Calif.*
- Gary, M. S., & Wood, R. E. (2011). Mental models, decision rules, and performance heterogeneity. *Strategic management journal*, 32(6), 569-594.
- Gavetti, G., & Levinthal, D. (2000). Looking forward and looking backward: Cognitive and experiential search. *Administrative science quarterly*, 45(1), 113-137.

- Gehman, J., Glaser, V. L., Eisenhardt, K. M., Gioia, D., Langley, A., & Corley, K. G. (2018). Finding theory–method fit: A comparison of three qualitative approaches to theory building. *Journal of Management Inquiry*, 27(3), 284-300.
- Gephart, R. P., Topal, C., & Zhang, Z. (2010). Future-oriented sensemaking: Temporalities and institutional legitimation. *Process, sensemaking, and organizing*, 275-312.
- Gigerenzer, G. (2007). *Gut feelings: The intelligence of the unconscious*. Penguin.
- Gigerenzer, G., & Brighton, H. (2009). Homo heuristicus: Why biased minds make better inferences. *Topics in cognitive science*, 1(1), 107-143.
- Gigerenzer, G., & Goldstein, D. G. (1996). Reasoning the fast and frugal way: models of bounded rationality. *Psychological review*, 103(4), 650.
- Gigerenzer, G., & Todd, P. M. the abc Research Group 1999. *Simple heuristics that make us smart*.
- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. *Organizational research methods*, 16(1), 15-31.
- Gioia, D. A., Thomas, J. B., Clark, S. M., & Chittipeddi, K. (1994). Symbolism and strategic change in academia: The dynamics of sensemaking and influence. *Organization science*, 5(3), 363-383.
- Glöckner, A. (2007). Does intuition beat fast and frugal heuristics? A systematic empirical analysis. *Intuition in judgment and decision making*, 309-325.
- Hogarth, R. M. (2001). *Educating intuition*. University of Chicago Press.
- Holland, J. H., Holyoak, K. J., Nisbett, R. E., & Thagard, P. (1986). *Induction: Processes of Inference*. MIT Press.
- Klein, G. A. (2004). *The power of intuition: How to use your gut feelings to make better decisions at work*. Broadway Business.
- Klein, G. A. (1993). A recognition-primed decision (RPD) model of rapid decision making. *Decision making in action: Models and methods*, 5(4), 138-147.
- Klein, G., Moon, B., & Hoffman, R. R. (2006). Making sense of sensemaking 1: Alternative perspectives. *IEEE intelligent systems*, 21(4), 70-73.
- Kruglanski, A. W. (2013). Only one? The default interventionist perspective as a unimodel—Commentary on Evans & Stanovich (2013). *Perspectives on Psychological Science*, 8(3), 242-247.
- Levitt, B., & March, J. G. (1988). Organizational learning. *Annual review of sociology*, 14(1), 319-338.
- Ott, T. E., Eisenhardt, K. M., & Bingham, C. B. (2017). Strategy formation in entrepreneurial settings: Past insights and future directions. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 11(3), 306-325.
- Porter, M. E. (1996). What is strategy?. *Harvard business review*, 74(6), 61-78.
- Salas, E., Rosen, M. A., & DiazGranados, D. (2010). Expertise-based intuition and decision making in organizations. *Journal of management*, 36(4), 941-973.
- Siggelkow, N. (2007). Persuasion with case studies. *Academy of management journal*, 50(1), 20-24.
- Simon, H. A. (1990). Invariants of human behavior. *Annual review of psychology*, 41(1), 1-20.
- Sull, D., & Eisenhardt, K. M. (2015). *Simple rules: How to thrive in a complex world*. Houghton Mifflin Harcourt.
- Sull, D., Turconi, S., Sull, C. & Yoder, J. (2018). Turning Strategy Into Results. *MIT Sloan Management Review*. Retrieved from <https://sloanreview.mit.edu/article/turning-strategy-into-results/>
- Thiétart, R. A. (2001). Management et complexité: concepts et théories. *AC Martinet et R.-A. Thietart (Eds.)*.
- Todd, P. M., & Gigerenzer, G. (2007). Environments that make us smart: Ecological rationality. *Current directions in psychological science*, 16(3), 167-171.
- Todd, P. M., & Gigerenzer, G. (2012). *Ecological rationality: Intelligence in the world*. OUP USA.
- Walsh, J. P. (1995). Managerial and organizational cognition: Notes from a trip down memory lane. *Organization science*, 6(3), 280-321.
- Weick, K. E. (1988). Enacted sensemaking in crisis situations [1]. *Journal of management studies*, 25(4), 305-317.

- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations* (Vol. 3). Sage.
- Yin, R.K. (1994). *Case study research: Design and methods Second.*, Sage Publications.
- Zollo, M., & Winter, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization science*, 13(3), 339-351.