

Influences et impacts. Un essai de conceptualisations dans une perspective stratégique

**Smida Ali, Maître de conférences
CREGEM, Université de Paris 13**

A2ID, CR2S-Management
8, rue du Moulin au Roy – 14000 Caen (France)
Tel : +33 6 11 92 51 39
alismida@aol.com

Résumé

Les influences et le impacts sont présents dans la conception et la mise en œuvre de toute stratégie. Mais les chercheurs n'ont pas donné, dans leurs préoccupations, à ces grandeurs la place qu'elles méritent. Il y a certes au niveau des outils de la prospective, en particulier à travers les études menées pour développer les matrices d'impacts croisés, des tentatives d'utiliser les influences et les impacts entre variables et acteurs pour mieux comprendre les stratégies d'acteurs. Mais, ces recherches passent souvent sous silence les définitions des concepts de ces grandeurs. Ceci a pour conséquence de limiter la portée de ces recherches et des applications qui en découlent. Cet article propose une conceptualisation des influences et des impacts dans une perspective stratégique.

Mots clés : impact, influence, interaction, manœuvre stratégique, matrice d'impacts croisés.

INTRODUCTION

Le manager a pour principale activité la préparation et la prise de décision (Cyert et March, 1970; Simon, 1983; March, 1988 ; Louart, 1999). Les décisions ainsi prises cherchent à influencer les acteurs, les variables, les événements internes et externes de l'entreprise (Hannan et Freeman, 1989 ; Wernerfelt, 1984 ; Hamel et Prahalad, 1989,...) pour favoriser la réalisation des objectifs de l'entreprise, pour répondre à des pressions de son environnement, et pour une utilisation efficiente de ses ressources. Ainsi, l'entreprise vit en quelque sorte dans un monde d'influences, dans la mesure où l'une de ses missions est de savoir vivre avec ces influences ou encore mieux savoir les utiliser en sa faveur : c'est là la traduction des choix en actes, ce qui permet au manager d'essayer de concrétiser la décision. En effet, en matière de décision, un choix non appliqué ne peut pas, au niveau de l'entreprise, être considéré comme une solution (Amiel *et al.*, 1998, p.54), et l'on ne peut pas parler de décision, synonyme d'action en sciences de gestion en général et en stratégie en particulier (Poirier, 1983, p.7). Une action est engagée parce que le décideur veut qu'elle donne un effet. Celui-ci peut être soit le renforcement, soit le changement du comportement de celui qui subit cette action. Dans tous les cas, décision et influence sont intimement liées, ce qui donne une place privilégiée aux influences dans le management des entreprises.

Les décisions stratégiques se caractérisent par leurs influences et leurs impacts qui déterminent l'avenir de l'entreprise, qui marquent leur structure et leur évolution sur le long terme, alors que les autres décisions (courantes, administratives...) ont des effets éphémères ou bien servent à assurer le fonctionnement routinier (Simon, 1983 ; Mintzberg, 1994).

Une relecture des écrits académiques en stratégie, tels que les actes des conférences de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS) ou les articles du *Strategic Management Journal* (SMJ), montre que les thèmes de l'influence et des impacts entre acteurs, variables événements et phénomènes sont abondamment abordés. Il en ressort assez souvent que la stratégie est le recours aux relations pour agir sur les acteurs ou sur les parties prenantes. En effet, comme le souligne Alain Desreumaux (1999), « la stratégie est un choix de positionnement externe de l'entreprise qui peut être analysé en termes d'éléments de l'environnement avec

lesquels elle entretient des relations, de nature de ces relations et de positions de pouvoir¹ qui en résultent avec chacune des parties prenantes».

Comme ces relations ne sont pas neutres et qu'elles sont chargées d'intentions et d'influences, elles deviennent des instruments à la disposition de la stratégie. Des recherches ont alors été menées pour opérationnaliser influences et impacts, grâce en particulier aux matrices d'impacts croisés (MIC). Mais cette opérationnalisation n'a pas reçu l'accueil escompté au niveau des recherches en stratégie à cause, en particulier, du manque de rigueur dans la définition des notions d'influence et d'impact.

Le travail proposé ici a pour objectif d'apporter davantage de précision à ces concepts afin d'en rendre l'opérationnalisation plus pertinentes. Pour cela, il commence par montrer que les influences et les impacts sont au cœur de la stratégie, même si puis il expose les principales recherches qui ont essayé d'opérationnaliser ces grandeurs mais qui ont été marquées par un manque de rigueur au niveau de leurs définitions. Il cherche alors à proposer une conceptualisation des influences et des impacts afin d'en améliorer l'opérationnalisation stratégique.

1. LA PLACE DES INFLUENCES ET DES IMPACTS DANS LES REFLEXIONS ET LES RECHERCHES EN STRATEGIE

Clausewitz (1942)², Sun Tzu (1972) et Liddle Hart (1954), dans leurs écrits fondateurs en matière de stratégie militaire qui ont fortement inspiré la stratégie d'entreprise, ont chacun à sa façon, préconisé des actions et des influences à l'encontre des adversaires. Le général prussien von Clausewitz a souvent été assimilé à un stratège préconisant des actions qui ont pour effet l'anéantissement de l'ennemi. Or, en fait, il propose tout un continuum d'actions pouvant aller certes jusqu'à la destruction de l'adversaire, mais qui passe aussi par la dissuasion ou par une influence sur le moral de cet adversaire, pour en détruire la volonté plutôt que les forces physiques. Liddle Hart (1954), quant à lui, préfère éviter la confrontation directe avec l'adversaire : il préconise les influences indirectes au lieu de la bataille décisive de Clausewitz (1942). Cette approche par la « paralysie stratégique » trouve déjà ses racines dans les réflexions

¹ Non souligné dans le texte original.

de Sun Tzu qui est considéré comme l'une des plus anciennes références en stratégie militaire (Warden, 1988) : « le but est avant tout d'engager la sphère mentale de l'adversaire plus que sa sphère physique » (Wasinski, 2006).

1.1. IMPACTS ET INFLUENCES DANS LES MODELES STRATEGIQUES ET LES THEORIES

MANAGERIALES

Dès les premiers modèles de prise de décision stratégique dans l'entreprise (Learned *et al.*, 1965), la notion d'influence a été intégrée de façon explicite ou implicite. Lors de l'analyse stratégique, le diagnostic externe (menaces/opportunités) cherche à mettre en évidence les facteurs d'ordre technologique, économique, social qui ont un impact sur l'entreprise et sur sa performance. Le diagnostic interne (forces/faiblesses) met l'accent sur la capacité de l'entreprise à influencer son environnement ou à faire face à ses attaques et influences. En tout cas, l'influence est présentée, tantôt sous la dénomination de menaces ou faiblesses quand il s'agit d'influences que l'entreprise risque de subir, tantôt sous celle de forces ou d'opportunités dans le cas d'influence que l'entreprise peut exercer. L'influence de la variable coût est omniprésente dans le modèle du BCG (1974). Les modèles de Stanford Research Institute (SRI), de McKinsey, d'Arthur D. Little (ADL),...(Allouche et Schmidt, 1995) introduisent l'influence que peut jouer la variable technologique. Le pouvoir de négociation des fournisseurs et des clients ainsi que la menace de nouveaux entrants ou celle de produits et services de substitution, la pression qu'exerce la concurrence sont des influences soulignées par Michael Porter (1980) auxquelles il faudrait ajouter les influences exercées par l'intervention des pouvoirs publics. Les « cognitivistes » ont relaté de nombreuses influences psychologiques qui pèsent sur les dirigeants des entreprises et qui sont, en grande partie, dues à des schémas cognitifs préexistants (Lauriol *et al.*, 1996 ; Smida et Cadet, 2006).

Les différentes théories managériales qui constituent depuis une vingtaine d'années les principales références de la stratégie d'entreprise s'appuient sur et des influences soit pour comprendre, soit pour expliquer, soit encore pour prescrire des décisions en général ou des décisions stratégiques en particulier.

² Voir l'étude du livre de Clausewitz par Raymond Aron, *Penser la guerre*, Clausewitz, tome I, L'âge européen, Paris, Gallimard, 1976.

Les écoles de pensées qui émanent de ces théories managériales peuvent avoir des conceptions différentes quant aux caractéristiques de l'organisation et de ses composantes. Elles font, presque toutes, appel aux influences et impacts pour expliquer le fonctionnement et les stratégies de l'organisation. Celle-ci y est souvent « appréhendée comme un lieu de réalisation de soi, d'accomplissement et d'épanouissement mais aussi comme lieu conflictuel au sein duquel s'exercent souvent la domination et le pouvoir » (Plane, 2005, p. 9). Influences et impacts s'exercent aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise. Dans un cas, ils expriment des luttes d'intérêt et de pouvoir des acteurs internes. Dans l'autre cas, ils permettent la survie, la pérennité ou le développement de l'entreprise dans un environnement de contraintes, de conflits ou de coopérations. Ces théories ont pour conséquences d'introduire une réflexion inédite sur des influences³ et des impacts autrefois occultés. Celles-ci lient l'entreprise à son environnement, c'est ce que cherchent à étudier la théorie des parties prenantes (Freeman, 1984 ; Martinet, 1984 ; Donaldson et Preston, 1995 ; Michell *et al.*, 1997 ; Mercier, 2000, 2001 ; Jensen, 2001), les théories évolutionnistes (Hannan et Freeman, 1989),... ou à l'intérieur de la firme considérée jusque-là comme une boîte noire. La théorie de l'agence (Jensen et Meckling, 1976), la théorie de la gouvernance (Charreaux, 1997), etc... cherchent à ouvrir cette boîte et s'intéressent alors aux influences et impacts qui s'y trouvent. D'autres théories encore se sont penchées sur les influences et impacts qu'ils soient internes et externes à la firme : théorie des contrats, théorie des droits de propriété (Aghian, 1999), théorie des coûts de transaction (Williamson, 1975), théorie du capital social (Tsai, 2000),...

L'examen des modèles stratégiques et des théories managériales nous amène à considérer que la stratégie se conçoit et se met en place par la compréhension et la manipulation des influences et impacts.

Ainsi, les univers interne et externe de l'entreprise peuvent être perçus comme un réseau d'impacts et d'influences. L'aptitude du manager à adapter l'entreprise à son environnement dépendra alors de sa capacité à manier les interactions avec cet environnement ou encore à éviter la confrontation, autrement dit à esquisser les influences. L'action stratégique serait d'autant plus

³ Certaines théories mettent en avant les relations à l'intérieur de la firme ou entre la firme et ses parties prenantes. Mais ces relations sont utilisées par les acteurs pour influencer et produisent alors des effets. Autrement dit, elles servent à produire des impacts.

efficace que le manager a la possibilité de tenir compte des interdépendances des variables et de la complexité des phénomènes. Influences et impacts permettent à l'organisation d'agir sur son environnement ou de co-évoluer avec lui et constituent alors des dimensions importantes de la stratégie.

Dans ce cas, la stratégie peut ainsi être considérée⁴, comme une science de l'action qui, dans une vision, à long terme, de changement, de développement et de pérennité de l'entreprise permet au manager d'exercer des influences, donc de relations orientées vers l'action, ou d'y faire face aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise. Il s'agit bien ici de vision à long terme (Smida et Condor, 2002) qui reste valable même dans un environnement habité par la turbulence et les changements rapides de tous ordres : technologiques, sociaux, économiques, politiques. Il s'agit de donner du sens à l'action, de lui fixer un cap pour qu'elle soit efficace. Dans ce qui précède influence et impact sont définis de façon allusive. Certaines recherches ont cependant porté directement sur ces grandeurs.

1.2. INFLUENCES ET IMPACTS : LE POIDS DE LA CONTINGENCE

1.2.1. Principales recherches sur les influences et leurs opérationnalisations par les matrices d'impacts croisés (MIC)

Un apport majeur, dans la compréhension et l'utilisation des influences entre grandeurs impactantes et impactées (G_{ii}), est celui introduit dans les années 1960 par Theodor Gordon et Olaf Helmer (Helmer, 1972). L'origine d'une telle démarche remonte à une étude menée en 1966 par Olaf Helmer et Norman Dalkey et destinée à améliorer les estimations de probabilités subjectives concernant l'évolution du secteur de l'aluminium. Il s'agissait d'abord de répertorier les événements ($e_1, e_2, \dots, e_n$) susceptibles de se produire et influencer l'avenir du secteur étudié. Il était procédé ensuite à l'estimation, pour chaque paire d'événements (e_k, e_m), de l'effet S_{km} de l'influence de e_k sur la probabilité de réalisation de e_m . Une matrice carrée, dite d'impacts croisés,

⁴ Cette définition n'est pas antinomique de celle qui consiste à considérer la stratégie comme « la conception des actions (pensée stratégique) et leur mise en œuvre (implémentation de la stratégie) qui consistent à assurer la survie et le développement de l'entreprise en articulant trois pôles (Smida, 2006) :

- Définir et assigner, pour l'entreprise, des objectifs, des buts, des missions, des fins (Ansoff, 1965 ; Andrews, 1971 ; Lucien Poirier, 1987);
- s'appuyer sur les ressources de l'entreprise (théorie des ressources);
- tenir compte de l'environnement (théorie évolutionniste).

de dimension « n », est alors dressée, dans laquelle l'élément générique S_{km} de la k-ième ligne et de la m-ième colonne exprime l'impact⁵ direct de l'élément e_k sur l'élément e_m .

La technique des matrices d'impacts croisés (MIC) se révéla assez rapidement comme un outil puissant pour comprendre les interactions entre grandeurs impactantes et impactées (Gii). Elle a ainsi cherché à répondre à certaines préoccupations majeures du management stratégique :

- hiérarchiser les variables et/ou acteurs de l'entreprise et de son environnement ;
- mettre en évidence les boucles de rétroactions (feedbacks) qui en gouvernent la dynamique ;
- chercher les convergences et divergences des parties prenantes autour de leur système d'objectifs.

1.2.2. Priorité des opinions des acteurs ou celle des axiomes mathématiques ?

Au départ, à partir des coefficients S_{ij} (choisis par les experts ou les acteurs dans une échelle prédéterminée et graduée de 0 à 10 ou de -5 à +5), il s'agissait de modifier la probabilité P_j , initialement prévue par les experts, en une probabilité corrigée P'_j , et ce grâce à une formule quadratique⁶ (Fontela, 1977). Cette approche qui tient compte des circonstances, en particulier l'apparition d'événements, pour changer les estimations initiales et au-delà les stratégies s'inscrit dans le cadre théorique de la contingence (Emery et Trist, 1965 ; Lawrence et Lorsch, 1973).

L'étape suivante, dans la correction des probabilités, a été de demander aux experts, non pas de fournir l'impact S_{ij} de e_i sur e_j , mais d'estimer directement l'influence d'arrivée d'un événement sur la probabilité de réalisation de chacun des autres (Dalkey, 1972). Les experts devaient alors remplir la matrice d'interaction, en estimant les probabilités conditionnelles.

Jean-Claude Duperrin et Michel Godet (1975) ont en outre, demandé aux experts, non seulement de fournir $P(i)$ et $P(i/j)$, mais aussi $P(i/\text{non } j)$. Mais dans ce cas, les estimations des experts ne sont plus cohérentes et ne satisfont pas les axiomes fondamentaux des probabilités. Ces auteurs ont alors cherché, grâce à la méthode SMIC (Système et Matrices d'Impacts Croisés) d'obtenir, à

⁵ L'impact de e_k sur e_m est parfois appelé interaction entre e_k et e_m ou encore relation entre e_k et e_m . Cette dernière expression est cependant peu précise, car elle ne souligne ni l'influence ni le sens de cette influence de l'une des deux variables sur l'autre.

⁶ Il s'agit de la formule : $P'_j = P_j + P_j (P_j - 1) \cdot K \cdot S_{ij} \cdot (t - t_m) / t$ avec P_j : probabilité d'arrivée de l'évènement e_j ; K : constante ; S_{ij} : coefficient d'impact de e_i sur e_j ; t : date pour laquelle les études sont faites (horizon) ; t_m : date d'arrivée de l'évènement e_j .

partir des probabilités "brutes" fournies par les experts, des probabilités "nettes" répondant aux contraintes des axiomes probabilités⁷.

Dans le paragraphe qui suit, nous essayons d'exposer, de façon synthétique, les améliorations successives que les recherches sur les influences et impacts ont produites et nous montrerons les filiations entre ces différentes recherches.

1.2.3. Essai de filiation des recherches sur les matrices d'impacts croisés (MIC)

Les recherches qui ont fait suite à celles de Gordon et Helmer ont exploré plusieurs pistes qui ont abouti à trois variantes principales de la matrice d'impacts croisés : l'analyse structurelle, l'analyse des jeux d'acteurs et les matrices d'impacts probabilistes. Chacune de ces variantes a connu des améliorations successives et a rencontré des problèmes spécifiques. Les investigations ont concerné chacun des paramètres de ce modèle :

- l'impact lui-même (Gordon et Hayward, 1968; Florentin et Isaac-Dognin, 1973 ; Smida, 2003) ;
- la cohérence des probabilités d'arrivée future des événements mutuellement impactés (Duperrin et Godet, 1974; Godet, 1976; Fontela, 1974, 1977; Enzer et Alter, 1978; Jensen, 1981) ;
- le recours aux experts (Sarin, 1978; Ducos, 1980 ; Smida, 1995) ;
- la nature causale ou conditionnelle des probabilités (Helmer, 1977) ;
- le facteur temps (Kane, 1972; Eymard, 1975; Helmer, 1977, 1981; Lipinski et Tydeman, 1979; Beasley et Johnson, 1983) ;
- les événements (Dalkey, 1972) ;
- la sensibilité du modèle (Duperrin et Godet, 1974).

Une étude de la filiation des modèles d'impacts croisés fait ressortir plusieurs branches qui privilégient la contingence et le recours pragmatique aux opinions des experts ou aux attentes des acteurs (Fig. 1)⁸. Assez tôt, dès le début des années 1970, apparaît une branche qui concentre son

⁷ Ces axiomes sont au nombre de trois : 1^{er} axiome : $0 \leq P(i) \leq 1$; 2^{ème} axiome : $P(i,j) = P(i/j).P(j) + P(j/i).P(i)$; 3^{ème} axiome : $P(i) = P(i/j).P(j) + P(i/\text{non } j).P(\text{non } j)$.

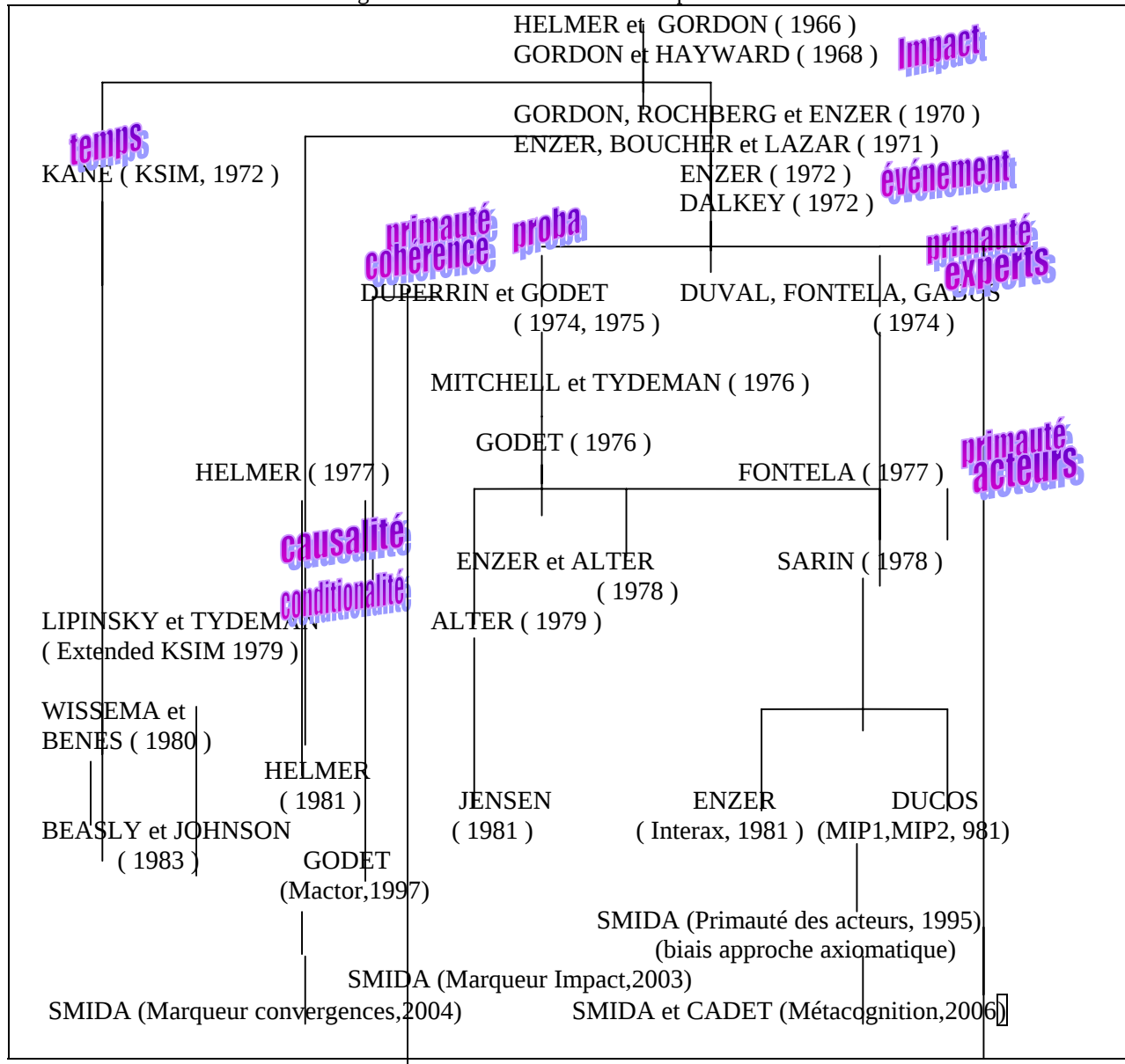
⁸ Nous avons mis en évidence cette filiation à partir des sources suivantes : Alter (1979) ; Beasley et Johnson R. (1983) ; Dalkey (1972) ; Ducos (1980) ; Duperrin et Godet (1974, 1975) ; Duval et al. (1974) ; Enzer et Alter (1972, 1978, 1981) ; Fontela (1977) ; Godet (1976) ; Gordon et Hayward (1968) ; Helmer (1972, 1977, 1981) ; Jensen

attention sur le facteur temporel, en insistant sur une perspective de processus (Kane, 1972). L'autre branche continue à aborder l'événement en tant que « contenu », grandeur ponctuelle. Mais dans ce cas, certains chercheurs privilégient les axiomes de probabilité et la rationalité pure. Ce recours systématique à des modèles rationnels purs peut dévier le manager de sa fonction principale : apporter des solutions spécifiques à des situations particulières. L'approche qualitative et contingente, la compréhension et la quête du sens peuvent être supplantées par la nécessité de satisfaire des modèles théoriques. C'est ainsi par exemple que vers la fin des années 70, une polémique est née à propos de l'utilisation des axiomes de la probabilité pour corriger les réponses des experts (Duperrin et Godet, 1975 ; Godet, 1976 ; Mc Lean, 1976). Ce débat a donné naissance à un courant mettant l'accent sur le recours aux experts. C'est dans cette lignée que le cercle des personnes concernées par l'étude des impacts a été élargi, en y intégrant en particulier les acteurs eux-mêmes (Ducos, 1980 ; Smida, 1995).

En effet, la recherche de la cohérence des probabilités n'a pas tardé à devenir, dans les années 1970, une fin en soi, alors que l'apport des experts et donc leur expérience et leur connaissance sont passés au second plan. Pourtant, l'essentiel de la compréhension du système et de l'appréhension de son évolution devait découler des conjectures fournies par les experts. En effet, comme le souligne Olaf Helmer (1981, p.389), <<quelles que soient les régularités des lois, nous allons percevoir la nécessité de les compléter par des visions intuitives (...) sur la part d'expérience des praticiens>>.

(1981) ; Kane (1972) ; Lipinski et Tydeman (1979); Mitchell et Tydeman (1976) ; Sarin (1978); Smida (1995, 2003, 2004) ; Smida et Cadet (2006) ; Wissema et Benes (1980).

Figure 1. Filiation des modèles d'impacts croisés



D'autre part, les incohérences dans les probabilités liées aux impacts et formulées par les experts ou les acteurs peuvent être perçues comme une richesse pour détecter les ruptures potentielles et pour forger les futurs possibles et souhaitables. Les incohérences des réponses d'un même acteur peuvent être considérées soit comme une stratégie de sa part destinée à manœuvrer dans son environnement, soit comme le signe d'une incohérence stratégique ou d'analyse de sa part. Si des incohérences de probabilités émergent des opinions émises par plusieurs acteurs, elles peuvent constituer des germes d'une confrontation future entre ces acteurs qui aboutira soit à un compromis, soit à une rupture. Mais essayer par tous les moyens de trouver une cohérence mathématique dans les réponses d'un acteur ou gommer les différences entre les opinions des uns et des autres risque d'appauvrir les informations que le stratège cherche à exploiter.

En voulant, à tout prix, quantifier les interactions et jeter ainsi les bases mathématiques de son cadre théorique, l'approche d'impacts croisés a, selon Mc Lean (1976, p.349), pris deux fausses directions :

- en concentrant l'attention sur la manipulation et l'affinement des probabilités estimées, elle perd de vue le fait que de telles estimations ne sont pas des buts en soi, mais des substituts temporaires pour comprendre la structure causale des processus socio-économiques ;
- en insistant sur les algorithmes plutôt que sur la conceptualisation, elle tend à occulter la contradiction inhérente à l'approche des impacts croisés.

Cette polémique a poussé quelques uns à s'interroger sur l'utilité des méthodes d'impacts croisés dans l'approche prospective (Mc Lean, 1976). Mais elle a eu, au moins, l'avantage d'éclaircir un certain nombre de concepts utilisés dans les modèles d'impacts-croisés. Elle a permis, en particulier, de se pencher sur la confusion fréquente faite entre probabilités conditionnelles et probabilités causales des impacts croisés.

Tel qu'il a été conçu au départ, le modèle d'impacts croisés supposait l'existence d'une causalité entre les événements e_i et e_j , de façon que la réalisation de e_i avant e_j entraîne la probabilité d'avènement de ce dernier. En effet, le premier modèle que Gordon et Hayward (1968) ont mis au point, dans les années soixante, pour étudier l'avenir de l'aluminium était causal. Mais les contributions des chercheurs se sont peu à peu écartées des probabilités causales pour mettre l'accent sur les probabilités conditionnelles et sur la corrélation. Il paraît que cette confusion est née d'une utilisation abusive du théorème de Bayes qui est plus adéquat pour les probabilités

conditionnelles ; cette dérive méthodologique a abouti aux développements parallèles de deux visions concernant les probabilités d'impacts croisés :

- l'une, faisant appel aux probabilités conditionnelles, va chercher à satisfaire les axiomes des probabilités, qui sont, par définition, non causales ;

- l'autre essaie de développer quelques techniques de calculs de probabilités causales.

Mais si l'occasion est donnée aux experts et aux acteurs de juger et d'estimer les impacts et influences entre grandeurs (Duval et al., 1974 ; Fontela, 1977 ; Ducos, 1980), l'absence ou l'imprécision de la définition des grandeurs impactantes et impactées a limité la portée et l'utilisation des outils qui en ont découlé (McLean, 1976 ; Gonod, 1996 ; Smida, 2003).

2. LES CONCEPTS D'IMPACT ET DE GRANDEURS IMPACTANTES

2.1. ESSAI DE CONCEPTUALISATION DE L'IMPACT

Selon les dictionnaires (Larousse, Le Robert...), le terme *impact* vient du latin *impactus* participe passé du verbe *impingere* qui veut dire "frapper contre, pousser violemment". L'impact est alors la trace, l'effet laissé par le choc de ce mouvement brusque. L'impact a ensuite acquis une autre signification qui est celle de l'influence exercée par quelque chose. Cette dernière acception traduit l'impact par le changement de comportement du récepteur suite à une action de l'émetteur qui, volontairement ou involontairement, a provoqué ce changement auprès du récepteur.

2.1.1. L'impact, contrainte imposée au récepteur

Le récepteur se voit alors imposer par la volonté de l'émetteur une variation qu'a priori il n'a ni cherchée, ni voulue. L'impact peut ainsi être étudié sous l'angle de la contrainte subie par le récepteur et qui se traduit par un changement de sa valeur (si le récepteur est une variable), de son comportement (si le récepteur est un acteur),... L'impact est également la réaction du récepteur au stimulus de l'émetteur. La contrainte apparaît alors comme une entrave à la liberté d'action: l'obligation est, dans ce cas, surtout morale. Mais contraindre c'est aussi obliger, forcer une personne (physique ou morale) à agir contre sa volonté. Cette obligation peut, quant à elle, être physique ou matérielle. La contrainte peut être une pression sociale, diffuse, organisée. Elle traduit parfois un état de domination exercée par les circonstances sur une personne en la mettant

dans l'obligation d'agir contre son gré. Il lui arrive également de prendre la forme de règles, de conventions imposées par la société.

Claude Riveline (1991) qui a étudié "la contrainte dans l'urgence" en gestion, soutient que celle-ci peut être stimulante, si elle est pratiquée à dose modérée. Ceci nous amène à élargir la notion de contrainte, en introduisant celle dont l'origine peut être initiée par celui qui la subit. De même, les schémas cognitifs (comme dans le cas de l'expérience par exemple) ont été choisis (voulus au départ), puis deviennent contraignants. La théorie constructiviste (Daft et Weick, 1984) nous apprend que l'entreprise, suite à une approche interprétative et à un processus d'action-réaction, participe à construire son univers, son environnement et donc contribue indirectement à la création de certaines de ses contraintes.

Un comportement rationnel de l'entreprise peut la conduire à souscrire (à adhérer) aux axiomes de la rationalité et donc renoncer à certains choix ou au contraire se soumettre à certaines règles et accepter des compromis en contradiction avec ses souhaits.

Les contraintes qui pèsent sur l'entreprise sont donc diverses. Certaines lui sont internes, alors que d'autres lui sont externes. Certaines lui sont imposées par des tiers, d'autres sont en grande partie sinon voulues du moins acceptées par elle dans un cadre contractuel.

2.1.2. L'impact en stratégie, produit de la volonté humaine

Probst et Ulrich (1989, p.56) définissent l'impact comme le produit de la pensée et de l'action humaine qu'il faut distinguer de l'évolution naturelle. Cette évolution naturelle serait, selon nous, plus proche de la notion de phénomène qui sera défini plus loin dans ce travail. Koenig (2004) parle de réaction qui n'est autre que l'impact que produit l'action. Cette réaction est souvent postérieure à l'action, mais l'acteur peut anticiper et sa réaction d'anticipation fait alors que l'impact de l'action peut précéder l'action elle-même. D'ailleurs, la prospective, en intégrant le futur dans les stratégies du présent cherche à inverser la chronologie de l'action et de la réaction. Dans ce travail nous nous limitons aux impacts directs qui sont la conséquence directe de l'action : c'est la relation de causalité.

En effet, les relations entre deux grandeurs A_i et A_j qui permettent l'observation de lien entre le changement de comportement ou de valeur de l'une et de l'autre sont soit des causalités, ou des conditionnalités ou encore des corrélations.

- Dans le cas de la relation de causalité, l'émetteur A_i agit sur le récepteur A_j , autrement dit le changement de comportement de A_i entraîne celui de A_j . Selon Einhorn et Hogarth (1987), quatre indicateurs peuvent suggérer l'existence d'un lien probable entre la cause (variation de A_i) et l'effet (variation de A_j) :

- o l'ordre temporel : la cause précède l'effet ;
- o la proximité temporelle et spatiale entre cause et effet ;
- o la corrélation : variation de A_i et A_j , dans le même sens ou dans des sens contraires ;
- o la similarité entre cause et effet à travers l'analogie, la métaphore, la durée ou la force.

Ces indicateurs n'impliquent pas nécessairement l'existence d'une causalité, mais désignent les pistes de recherche pour la prouver, le cas échéant.

- La perspective est inversée quand il s'agit de conditionnalité. C'est A_j qui, tenant compte du changement de A_i , change de comportement.

- Dans le cas de la corrélation, A_i et A_j évoluent parallèlement, car il y a un lien entre eux qui fait qu'ils évoluent toujours dans le même sens ou toujours en sens opposés. Nous sommes là dans une logique mathématique et statistique si bien que l'un (A_i ou A_j) n'a pas d'impact direct sur l'autre. Ils sont tout simplement liés positivement (co-évolution dans le même sens) ou négativement (co-évolution dans des sens opposés).

2.1.3. L'impact, produit de causalité, de conditionnalité ou de corrélation ?

La confusion par certains chercheurs entre causalité, conditionnalité et corrélation a entraîné une polémique qui a tourné autour de l'utilisation de ces concepts au niveau des matrices d'impacts croisés (MIC). Cette polémique a poussé quelques uns à s'interroger sur l'utilité des méthodes d'impacts croisés pour comprendre les influences entre acteurs, variables, événements (Mc Lean, 1976), sans compter l'écart souvent constaté entre les comportements et les modèles (Cadet *et al.*, 2007). Mais elle a eu, au moins, l'avantage d'affiner un certain nombre de concepts utilisés dans les modèles d'impacts-croisés. Elle a permis, en particulier, de se pencher sur la confusion fréquente faite par les chercheurs entre probabilités conditionnelles et probabilités causales

Tel qu'il a été conçu au départ, le modèle d'impacts croisés supposait l'existence d'une causalité entre les événements e_i et e_j , de façon que la réalisation de e_i avant e_j entraîne la modification de la probabilité d'avènement de ce dernier. En effet, le premier modèle que Gordon et Hayward (1968) ont mis au point, dans les années 1960, pour étudier l'avenir de l'aluminium était causal. Mais les contributions des chercheurs se sont peu à peu écartées des probabilités causales pour mettre l'accent sur les probabilités conditionnelles et sur la corrélation. Il paraît que cette confusion est née d'une utilisation abusive du théorème de Bayes qui est plus adéquat pour les probabilités conditionnelles (Smida, 2004). Cette dérive méthodologique a abouti aux développements parallèles de deux visions concernant les probabilités d'impacts croisés :

- l'une, faisant appel aux probabilités conditionnelles, va chercher à satisfaire les axiomes des probabilités, qui sont, par définition, non causales ;
- l'autre essaie de développer quelques techniques de calculs des probabilités causales.

A ces deux visions vient se superposer la métacognition (Smida et Cadet, 2006) dont les références sont très précoces dans la démarche de décision. Ces références correspondent à une attitude épistémologique qui va se traduire par un degré de confiance accordé préférentiellement soit à une démarche de traitement en excluant les autres, soit par l'ordination de démarches différentes en fonction de l'importance accordée à chacune d'elles. Si le terme de métacognition est d'apparition récente, lié à l'essor des Sciences Cognitives, les opérations qu'il recouvre sont connues depuis plus longtemps. Le premier auteur qui ait signalé le grand intérêt que pouvaient avoir de telles données, longtemps considérées comme marginales, est Kurt Lewin, grâce à la "théorie du champ". Très sommairement, rappelons que Lewin, s'inspirant de la Physique et continuant les théories de la Gestalt, s'est attaché à la "représentation globale d'un univers d'événements" (Lewin, 1936) situé dans un champ. En privilégiant le traitement dynamique des interrelations qui existent entre les entités qui s'y trouvent insérées, cet auteur a initié les analyses topologiques dont les influences furent à la fois novatrices et déterminantes (sur ce point voir Kaufman, 1968).

2.2. LES GRANDEURS IMPACTANTES ET IMPACTEES, INFLUENTES ET INFLUENCEES EN STRATEGIE

Il ressort de la lectures des écrits en stratégie que les influences et les impacts se trouvent au cœur de la décision stratégique. Quatre grandeurs que nous appelons grandeurs impactantes ou impactées, influentes ou influencées sont concernées, soit comme émettrices, soit comme réceptrices d'impacts et d'influences. Il s'agit des acteurs, des événements, des variables et des phénomènes.

2.2.1. Le concept d'acteur

L'acteur est une entité sociale (individu ou groupe d'individus) dotée de la capacité d'action propre, autonome et disposant d'une compétence intention stratégique (Crozier et Friedberg, 1977). L'action est la raison d'être même de l'acteur et elle est de nature à modifier l'espace, le comportement des autres acteurs. Nous sommes donc en présence d'influences et d'impacts. Pour agir, l'acteur utilise le pouvoir, l'intentionnalité et le déploiement d'une stratégie visant à atteindre les objectifs souhaités. Il agit et décide de son action. Il se distingue de l'agent par son intentionnalité : alors que celui-ci est plutôt passif, l'acteur identifie un but et met en oeuvre une stratégie pour essayer de le réaliser. Il provoque l'événement pour atteindre ses objectifs.

Plusieurs catégories d'acteurs participent d'une façon ou d'une autre à la "création" de l'événement: ceux qui participent à sa réalisation; ceux qui le subissent et ceux qui l'identifient en étudiant l'évolution des phénomènes. Les premiers arrivent en amont de l'événement et adoptent une démarche proactive: ce sont les protagonistes qui agissent sur le déroulement du phénomène. Les seconds prennent conscience de l'événement, une fois celui-ci réalisé: ils se trouvent alors en aval de cet événement. Les troisièmes ne font que constater: ils détectent les événements passés (ce sont les historiens) ou les événements présents (ce sont les sociologues, les journalistes,...) ou encore conjecturer les événements futurs (ils s'agit des prospectivistes,...).

Ces événements sont réalisés par des acteurs; ils sont les résultats d'actions individuelles, de conflits, de coopérations,... Ils sont aussi parfois les conséquences de l'exacerbations de boucles divergentes, de tendances lourdes, qui échappent à tous les acteurs.

Ces acteurs-clés sont donc les hommes ou groupes d'hommes qui exercent de façon directe ou indirecte une influence majeure sur l'évolution et par conséquent sur les avenir du phénomène,

du système ou de l'organisation auxquels on s'intéresse (Porter, 1980). Selon leur position interne ou externe par rapport à l'organisation, ou selon leurs moyens d'action directs ou indirects, les acteurs-clés peuvent être classés en trois catégories (Smida, 1994) :

- certains agissent de l'intérieur pour concevoir et implémenter la stratégie ou tout au moins définir les grandes lignes d'orientation et pour peser sur les grandes décisions;

- une autre catégorie d'acteurs-clés se trouve dans l'entourage immédiat de l'organisation; il s'agit en particulier de ses partenaires : clients, fournisseurs, concurrents, etc.;

- la troisième catégorie d'acteurs est celle constituée par ceux qui, de par leur poids dans l'environnement, affectent de façon significative la vie de l'organisation ou du système : il s'agit des forces sociétales, politiques, des groupes de pression,...

L'évolution de l'organisation est la résultante des actions de ces hommes-clés. Elle était déjà inscrite dans leurs projets, leurs rêves et leurs motivations. L'analyse des comportements de ces acteurs peut donc expliquer cette évolution. L'exploitation des synergies et des contradictions qui en découlent peut aider le stratège à orienter cette évolution vers les avenir qui lui soient les plus favorables ou les moins défavorables.

2.2.2. Le concept d'événement

Le Robert définit l'événement, à la fois, par ses causes et ses conséquences. Il y voit "un fait auquel vient aboutir une situation": on est alors en présence d'un "effet, d'un résultat, d'une fin, d'un succès". Mais l'événement peut être aussi "ce qui arrive et qui a quelque importance pour l'homme, par son caractère exceptionnel ou considéré comme tel". Dès lors un événement est à la fois l'aboutissement de la conjugaison, la concomitance et la combinaison des actions de plusieurs facteurs et variable. Il est aussi le point de départ d'un certain nombre de conséquences dont résulte une situation (radicalement) nouvelle dans un contexte donné.

Deux caractéristiques distinguent alors un événement:

- d'abord, un fait n'accède au rang d'événement que s'il représente un changement notable par rapport à ce qui existait auparavant. Son arrivée provoque un nouveau départ et entraîne nécessairement des conséquences pour la suite. Dans ce cas, un événement peut être perçu comme une discontinuité, une rupture. En effet, une évolution continue, harmonieuse, n'a aucune raison de constituer un événement;

- ensuite, un fait ne devient événement que par l'interprétation ou la perception qui en est faite. En effet, le changement, qui constitue l'événement, est jugé comme tel par celui qui le provoque, le subit ou l'observe.

Un événement est donc un fait qui, pour l'acteur qui le vit ou l'observe, marque un changement et implique des conséquences : son émergence est ponctuelle dans le temps. Et si on parle parfois de l'évolution des événements, c'est pour décrire la succession d'événements qui sont liés entre eux et dont les uns peuvent être considérés comme les conséquences des autres.

Un fait, jugé très important et classé comme événement majeur dans un contexte local, peut passer inaperçu à un autre niveau local ou au niveau global. Ceci met en évidence la nécessité de tenir compte de facteurs contingents, dans le classement des événements. Par ailleurs, certains événements restent circonscrits à l'endroit où ils sont nés (événements locaux), alors que d'autres dépassent le cadre de l'environnement immédiat (événements globaux). Autrement dit, les ondes de choc d'un événement peuvent rester limitées dans le cadre de l'entreprise ou dépasser ce cadre pour avoir des effets sur l'environnement.

Une autre différenciation des événements porte sur leur degré d'originalité. Bien que cette notion soit subjective, on distingue généralement:

- les événements majeurs qui créent de nouvelles situations et sont à l'origine de changements sociaux, technologiques, on les appelle les événements radicaux ou absolus;
- les événements mineurs ou relatifs ou encore de renforcement ou d'atténuation de situation existantes. Ils sont plus fréquents que les précédents, mais leur accumulation finit par produire des changements notables du phénomène concerné.

Nous pouvons alors proposer la définition suivante : l'événement est l'émergence, au niveau de la société ou de l'entreprise, d'un fait marquant. Il constitue l'aboutissement d'un long processus de gestation impliquant plusieurs acteurs; ce qui confère à l'événement une composante stratégique importante. Il produit de façon concomitante des impacts sur l'entreprise et son environnement. Il est le point de départ d'un processus de répercussion pour atteindre l'ensemble des acteurs.

Par ailleurs, un événement est nécessairement lié à un moment donné; la composante temporelle est très importante. Le stratège peut intervenir dans la chronologie de ces événements, dans leurs importances et dans leurs impacts. La mise en œuvre d'une décision stratégique constitue un événement dans la vie de l'organisation. D'ailleurs, étymologiquement, décider vient du latin

"decidere" qui signifie couper, et aussi choisir. « « Décision » (même radical qu'incision) signifie littéralement : couper court à toute autre considération » (Pascale et Athos, 1981, p.97). Ainsi, dans les deux cas, de définition du verbe décider (couper et choisir), il y a un instant temporel qui pourrait être lié à l'action de décider. La décision fait alors passer d'une situation amont à une autre situation aval qui, si la décision est stratégique, se caractérise par son irréversibilité et sa durée. Ceci donne toute son importance à cet événement qu'est le moment de mise en œuvre d'une décision stratégique (Smida, 2006).

2.2.3. Le concept de variable

Une variable est un "terme ou un symbole auquel on peut attribuer plusieurs valeurs numériques différentes" [Le Robert, Dictionnaire de la Langue Française, 1985].

L'acteur peut alors combiner les éléments dont il dispose pour jouer sur les valeurs données aux variables et ainsi conditionner les comportements des autres acteurs et par conséquent la dynamique du système. Ainsi, les ressources, les objectifs, les contraintes, les opportunités, les menaces, les forces, les faiblesses sont des variables dont certaines sont maîtrisables par l'entreprise et d'autres lui échappent. Les relations entre variables, qu'elles soient linéaires ou non, peuvent constituer pour le stratège un moyen d'exercer des influences et des impacts sur les autres parties prenantes afin de se rapprocher de la réalisation de ses objectifs.

2.2.4. Le concept de phénomène

Un phénomène est une grandeur constante ou évolutive qui s'étale dans le temps (notion de durée), qui appartient à l'environnement de l'entreprise et qui échappe à sa maîtrise. D'après Auguste Comte [Philosophie positive I, II]: "(...) aucun phénomène observable ne saurait évidemment manquer de rentrer dans quelqu'un des cinq grandes catégories dès lors établies des phénomènes astronomiques, physiques, chimiques, physiologiques et sociaux." [Dictionnaire « Le Robert », tome 6, p.343]. Nous nous intéressons ici aux phénomènes sociaux.

A un niveau plus sectoriel ou plus local (Smida 1994), ce sont des mécanismes d'évolution du système et de son environnement local qui sont à l'origine des phénomènes dont on tiendra compte. Ainsi, les tendances lourdes, les boucles de rétroaction positives (mécanismes d'exacerbation ou d'amplification) ou négatives (mécanismes régulateurs), les conflits et les

antagonismes, les invariants, les constantes, les lois qui gouvernent la dynamique du système sont les principaux phénomènes qui font partie de l'environnement interne ou externe de l'entreprise. Dans le cas des tendances lourdes, le vieillissement de la population, la mondialisation de l'économie, la place croissante des loisirs,... sont des exemples de phénomènes.

2.3. ARTICULATION ENTRE GRANDEURS IMPACTANTES ET IMPACTEES

Une variable, un acteur, un événement ou un phénomène pris isolément ne représentent pas d'intérêt particulier pour la stratégie. Ce sont les relations entre ces grandeurs qui leur donnent leur fonction: des relations d'échange, de conflit, d'alliance entre les acteurs; les utilisations par ces acteurs des moyens qui sont à leur disposition ou à leur portée; les influences que peuvent avoir les phénomènes sur les acteurs et les éléments pour en limiter ou renforcer le pouvoir d'action et les impacts.

Par ailleurs, les relations articulent les grandeurs impactantes et impactées et facilitent leur coexistence, développent leur synergie ou leur antagonisme. Elles en font des séquences logiques de l'évolution du système ou bien une description de son état, de sa situation à un instant donné. Elles conjuguent ces grandeurs, dans le but de former un faisceau aboutissant à la réalisation de l'événement ou bien de tisser, combiner des événements et leur procurer une certaine cohérence. Les relations jouent un rôle important de ciment ou de liant entre ces grandeurs. Ce sont elles qui fournissent un sens aux acteurs, aux variables, aux événements ou aux phénomènes.

Ce qui nous intéresse, dans un premier temps, c'est de déceler les impacts directs qu'une grandeur (acteur, variable, événement, phénomène) peut avoir sur une autre grandeur. Ensuite, la nature (positive, négative ou sans effet) des impacts directs sera examinée.

2.3.1. Les variations de comportement des grandeurs impactantes et impactées

Cas des acteurs :

« Il n'y a pas de vent favorable pour celui qui ne sait où aller » nous dit Sénèque. La notion d'objectif ou de vision est donc indispensable pour étudier les relations entre acteurs, dans le cadre d'une approche stratégique. Par conséquent le comportement des acteurs sera examiné à la lumière de leur positionnement par rapport à des objectifs.

La variation du comportement d'un acteur par rapport à un objectif peut se lire de la façon suivante :

- la variation du comportement de l'acteur A_i est positive, si le comportement de cet acteur A_i en faveur d'un objectif Ok se renforce ou si son opposition à cet objectif s'atténue ;
- la variation est négative si le comportement de cet acteur A_i en défaveur de l' Ok se renforce ou si son comportement en sa faveur s'atténue.

Cas des variables, des événements et des phénomènes :

Une variable peut être croissante ou décroissante.

La variation du comportement de l'événement porte sur l'accélération de sa réalisation ou l'atténuation du freinage de cette réalisation. Dans ce cas, la variation est positive. Celle-ci sera négative si le freinage de cette réalisation se renforce ou si l'accélération de cette réalisation s'atténue.

Un phénomène peut se renforcer : sa variation est alors positive. Si ce phénomène s'atténue, sa variation est négative.

2.3.2. Signe des impacts directs entre grandeurs

L'introduction du signe de l'impact a contribué à mieux appréhender la dynamique du phénomène étudié, en particulier par la mise en relief des contradictions et des boucles de rétroaction régulatrices et amplificatrices (Duperrin et Godet, 1974; Gonod, 1990, 1996). L'impact direct d'une grandeur sur une autre peut être positif, négatif ou nul.

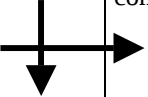
Si la variation positive⁹ d'une grandeur G_i a pour conséquence directe une variation positive d'une grandeur G_j , alors on dira que G_i a un impact direct positif sur G_j (Tableau 1).

Si la variation positive d'une grandeur G_i a pour conséquence directe une variation négative d'une grandeur G_j , alors on dira que G_i a un impact direct négatif sur G_j .

Si les variations positive et négative d'une grandeur G_i n'ont pas de conséquence directe sur les variations d'une grandeur G_j , alors on dira que G_i a un impact direct nul sur G_j .

⁹ Cela veut dire que le comportement de l'acteur A_i en faveur de l'objectif Ok se renforce, ou la variable V_i croît, ou la réalisation de l'événement E_i s'accélère ou le phénomène P_i se renforce.

Tableau 1 : Signes des impacts directs entre grandeurs impactantes et impactées

Si	et qu'en conséquence	l'acteur A2 se comporte (par rapport à l'objectif O _k)	la variable V2	la réalisation de l'événement E2 se trouve	l'évolution du phénomène P2
					
quand le comportement de l'acteur A1 en faveur d'un objectif O _k se renforce (quand A1 milite en faveur de cet objectif O _k)		en faveur de cet objectif Alors : A1 a un impact positif sur A2	augmente Alors : A1 a un impact positif sur V2	accélérée Alors : A1 a un impact positif sur E2	se renforce Alors : A1 a un impact positif sur P2
		en défaveur de cet objectif Alors : A1 a un impact négatif sur A2	diminue Alors : A1 a un impact négatif sur V2	Freinée Alors : A1 a un impact négatif sur E2	s'affaiblit Alors : A1 a un impact négatif sur P2
quand la variable V1 augmente		en faveur de cet objectif Alors : V1 a un impact positif sur A2	augmente Alors : V1 a un impact positif sur V2	accélérée Alors : V1 a un impact positif sur E2	se renforce Alors : V1 a un impact positif sur P2
		en défaveur de cet objectif Alors : V1 a un impact négatif sur A2	diminue Alors : V1 a un impact négatif sur V2	Freinée Alors : V1 a un impact négatif sur E2	s'affaiblit Alors : V1 a un impact négatif sur P2
quand la réalisation de l'événement E1 s'accélère		en faveur de cet objectif Alors : E1 a un impact positif sur A2	augmente Alors : E1 a un impact positif sur V2	accélérée Alors : E1 a un impact positif sur E2	se renforce Alors : E1 a un impact positif sur P2
		en défaveur de cet objectif Alors : E1 a un impact négatif sur A2	diminue Alors : E1 a un impact négatif sur V2	Freinée Alors : E1 a un impact négatif sur E2	s'affaiblit Alors : E1 a un impact négatif sur P2
quand l'évolution du phénomène P1 se renforce		en faveur de cet objectif Alors : P1 a un impact positif sur A2	augmente Alors : P1 a un impact positif sur V2	accélérée Alors : P1 a un impact positif sur E2	se renforce Alors : P1 a un impact positif sur P2
		en défaveur de cet objectif Alors : P1 a un impact négatif sur A2	diminue Alors : P1 a un impact négatif sur V2	Freinée Alors : P1 a un impact négatif sur E2	s'affaiblit Alors : P1 a un impact négatif sur P2

La détermination de l'impact et du signe des grandeurs impactantes et impactées permettra alors de « revisiter » les travaux qui ont porté sur l'utilisation des impacts et influences en tant qu'instruments stratégiques : c'est, par exemple, le cas de l'analyse structurelle, des jeux des acteurs, de la hiérarchisation des parties prenantes,... En effet, l'une des avancées qu'a permises les MIC est la hiérarchisation des variables et des acteurs, répondant ainsi à l'une des préoccupations majeures du management stratégique : hiérarchiser les informations pour mieux agir sur l'environnement interne et externe de l'entreprise.

CONCLUSION

Les influences et les impacts se trouvent au cœur de la pensée et de la mise en oeuvre de la stratégie. Mais leur opérationnalisation pose problème et les quelques tentatives dans ce sens ont assez vite rencontré leurs limites. Les méthodes habituelles de la matrice d'impacts croisés (MIC), tout en hiérarchisant les variables d'un système selon leur motricité et leur dépendance, ont passé sous silence une définition rigoureuse des concepts utilisés. Il nous a semblé alors indispensable, avant d'aller plus loin dans l'utilisation des outils, de permettre une typologie assez fine de ces variables en particulier et de celle des grandeurs impactantes et impactées (Gii) en général. En outre, les signes des impacts, une fois précisés, permettent de revenir sur les outils déjà développées par les recherches déjà effectuées dans ce domaine pour permettre une meilleure compréhension et éventuellement une maîtrise des influence entre les grandeurs impactantes et impactées Gii. Des stratégies, s'appuyant sur la manipulation de ces Gii, pourront alors être conçues et mises en place.

RÉFÉRENCES

- Allouche J., Schmidt G. (1995): *Les outils de la décision stratégique*, ed. La Découverte.
- Amiel M., Bonnet F., Jacobs J. (1998), *Management de l'administration*, 2ème éd., De Boeck Université, 1998
- Amman B. (1999) « Théorie des droit de propriété », *Encyclopédie de la Gestion et du Management*, ed. Dalloz, p.985-988.
- Arrègle J.L., Very P.H. et Raytcheva S. (2002) : « Capital social et avantages des firmes familiales : proposition d'un modèle intégrateur », *Actse de la 9ème Conférence de l'AIMS*, Paris, juin.
- Baret Ch, Huault I., Picq T. (2006): « Management et réseaux sociaux. Jeux d'ombres et de lumières sur les organisations », *Revue Française de Gestion*, n°163, avril, p.93-106.

- Beasley J.E., Johnson R. (1983) « Some cross-impact refinements », *Futures*, June, 15(3), pp.226-228.
- Boston Consulting Group (1974) : *Perspectives en management stratégique*, ed. Hommes et Techniques, Paris.
- Cabin, Choc B. (2005) *Les organisations : Etat de Savoir, ed Sciences Humaine*.
- Cadet B., Smida A., Sanilas A (à paraître) : « Les relations entre modèles et conduites dans les prises de décision ».
- Charreaux G. (1997), *Le gouvernement des entreprises: Corporate Governance : théories et faits*, Economica.
- Clausewitz C. von (1942), *Principles of War*, Harrisburg, Military Service Company. Traduction française: Clausewitz C. von (1955), *De la guerre*, Editions de Minuit.
- Crozier M., Friedberg E. (1977), *L'acteur et le Système*, ed. Seuil.
- Cyert R., March J. (1970) *Processus de décision dans l'entreprise*, Dunod.
- Daft R., Weick K.E. (1984), "Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems", *Academy of Management Review*, n°9, p284-295.
- Dalkey N. (1972), « An elementary cross-impact model », *Technological Forecasting and Social Change*, 3, p.341-351.
- Desreumaux A. (1999), « Politique générale de l'entreprise et gestion stratégique », *Encyclopédie de la Gestion et du Management*, sous la direction de Le Duff R., ed. Dalloz, p.592-610.
- Donaldson T., Preston L.E. (1995), « *The Stakeholder Theory of the Corporation : Concepts, Evidence and Implications* », *Academy of Management Review*, Vol. 20, n° 1, p. 65-91.
- Ducos G.F. (1980), « Two complementary cross-impact models: MIP1 and MIP2 », *Futures*, October, 12(5), pp.405-419.
- Duperrin J.C., Godet M. (1975) « SMIC-74, A method for constructing and ranking scenarios », *Futures*, August, 7(4), pp.302-312.
- Duval A.; Fontela E.; Gabus, (1974) *A. Cross-Impact, A Handbook on Concepts and Applications*, BATTELLE, Geneva.
- Einhorn H.J. (1987) «Decision Making : going Forward in Reverse», *Harvard Business Review*, January-February, p. 66-70.
- Emery F., Trist E.L. (1965) «The causal texture of organizational environments», *Human Relations*, n° 18, pp.21-32.
- Enzer S., Alter S. (1972) « Cross-impact techniques in technology assessment », *Futures*, March 1972, 4(1), pp.30-51.
- Eymard J. (1975) « Modèle markovien d'impacts croisés », *Revue METRA*, vol.XIV, n° 2.
- Florentin J.P., Isaac-Dognin J.M. (1973), *L'utilisation de l'Analyse d'Interaction (Cross-Impact Analysis) dans la prévision et la planification. Recherches formelles et applications*. Thèse 3ème cycle, Paris IX Dauphine.
- Fontela E. (1977) « Scenario generation by cross-impact analysis », *Futures*, February, 9(1), pp.87-89.
- Fontela E. (1983). « Scénarios et modèles économétriques », *Futuribles*, n° 71, pp.121-128, November.
- Freeman R.E. (1984). *Strategic Management : A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston.
- Godet M. (1976) « S.M.I.C.74 : A reply from the authors », *Futures*, 8(4), pp.336-340, August.
- Gonod P.F. (1990), *Dynamique de la prospective*. Etude CPE n°134, édition Aditech.

- Gonod P.F. (1996), « Matrices structurelles et mappings », *Cahiers de Recherche en Prospective*, n°0, p.111-132, janvier.
- Gordon T.J., Hayward H. (1968), « Initial experiments with the cross-impact matrix method of forecasting », *Futures*, december, 1(2), pp.100-116.
- Hamel G., Prahalad C.K. (1989) « Strategic intent », *Harvard Business Review*, may-june.
- Hannan M.T., Freeman J. (1989) *Organizational Ecology*, Harvard University Press, Boston.
- Helmer O. (1972) « Cross-impact gaming », *Futures*, june, 4(2), pp.149-167.
- Helmer O. (1977) « Problems in futures research », *Futures*, february, 9(1), pp.17-31.
- Helmer O. (1981) « Reassessment of cross-impact analysis », *Futures*, october, 13(4), pp.389-400.
- Jensen M., Meckling W. (1976) « Theory of the firm: Managerial Behaviour, agency costs and ownership structure », *Journal of Financial Economics*, Vol. 3, p. 305
- Jensen R.E. (1981) « Balancing laws for R-space in cross-impact models », *Futures*, 13(3), pp.217-220, june.
- Jensen R.E. (2001) « Value Maximization, Stakeholder Theory and the Corporate Objective Function Bank of America », *Journal of Applied Corporate Finance*, vol. 14, n° 3.
- Joffre P. (1999) « L'économie des coûts de transaction ou le marché et l'entreprise à la fin du 20ème siècle » in Koenig G. : *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise au 21ème siècle*, ed. Economica, p.143-170.
- Kane J. (1972) « A primer for a new cross-impact language KSIM », *Technological Forecasting and Social Change*, 4, pp.129-142.
- Kaufman P. (1968) *Kurt Lewin. Une théorie de champ dans les Sciences de l'Homme*. Paris: PUF
- Laurence P.L., Lorsch J.W. (1973) *Adapter les structures de l'entreprise, intégration ou différenciation*, Editions d'Organisation.
- Koenig G. (2004) *Management stratégique. Projets, interactions et contextes*. Ed.Dunod.
- Lauriol J. (ed.) (1996) : Approches cognitives de l'organisation, *Revue Internationale de Systémique* vol. 10, n°1-2.
- Le Robert, Dictionnaire de la Langue Française, 1985
- Learned E.P.; Christensen C.R.; Andrews K.R.; Guth W.Q. (1965) *Business Policy - Texts and Cases*, R.D. Irwin.
- Lewin K. (1936) *Principles of Topological Psychology*. New York : Wiley.
- Liddlle Hart (1954) *Strategy*, N. Y. Praeger Paperbacks, (revised ed.).
- Lipinski H, Tydeman J. (1979) « Cross-impact analysis. Extended KSIM », *Futures*, april, 11(2), pp.151-154.
- Louart P. (1999) « Décision », *Encyclopédie de la Gestion et du Management*, sous la direction de Le Duff R., ed. Dalloz, p.244-247.
- March J. (1988) *Décisions et organisations*, Editions d'Organisation.
- Martinet A.C. (1984) *Management stratégique : organisation et politique*, McGraw-Hill, Paris.
- Mc Lean (1976) (1976) « Does cross-impact analysis have a future ? », *Futures*, 8(4), august, p.345-349.
- Mercier S. (2000) Mercier, S. (2000). « La formalisation de l'éthique : un outil stratégique pertinent pour l'entreprise », *Finance Contrôle Stratégie*, Volume 3, n° 3, p. 101-123.
- Mercier S. (2001) « L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique : une synthèse de la littérature », *11ème Conférence de l'AIMS*, Québec, juin.
- Mintzberg H. (1994) *Grandeur et décadence de la planification stratégique*, Paris, Dunod.

- Mitchell R. K. , Agle B. R., Wood D. J. (1997). « Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience : Defining the Principle of Who and What Really Counts », *Academy of Management Review*, Vol. 22, n° 4, p. 853-886.
- Mitchell R.B.; Tydeman J.(1976) « A note on SMIC-74 », *Futures*, 1976, 8(1), pp.64-67.
- Pascale R.T., Athos A.G. (1981): *The Art of Japanese Management*, ed. Simon and Scuster.
Traduction française: *Le management est-il un art japonais*, ed d'Organisation, 1985.
- Plane J.M., *Théorie des organisations*, Dunod, 2005.
- Poirier L. (1983) *Stratégie théorique*, Economica.
- Porter M. E. (1980): *Competitive Strategy - techniques for Analysing Industry and Competitors*, The Free Press - Macmillan, New-York.
- Probst G.J., Ulrich H. (1989), *Pensée globale et management*, Les Editions d'Organisation.
- Riveline C. (1991), "De l'urgence en gestion", *Annales des Mines*, mars.
- Sarin R.K. (1978) « A sequential approach to cross-impact analysis », *Futures*, february, 10(1), pp.53-62.
- Simon H.A. (1983), *Administration et processus de décision*, Economica.
- Simon Y., Tézenas du Montcel H. (1977) « Théorie de la firme et réforme de l'entreprise », *Revue Economique*, mai.
- Smida A. (1994) « Les discours et les comportements des acteurs : ingrédients de prospective et leviers de stratégie », *4^{ème} Conférence de l'AIMS*, Lyon, mai.
- Smida A. (1995), « Ingrédients de prospective et leviers de stratégie », *Perspectives en management stratégique*, Economica, Paris, chapitre 14, p 455-483.
- Smida A. (2003): “ Stratégies des acteurs : prolongements méthodologiques des matrices d'analyse structurelle. Application au cas français de la prestation spécifique dépendance”, *12^{ème} Conférence de l'AIMS*, Tunis, juin.
- Smida A. (2004) « Les matrices d'impacts croisés, outils pour les stratégies d'acteurs : prolongements méthodologiques et application », *Revue des Sciences de Gestion*, n°42, pp.91-117.
- Smida A. (2006), « Le moment de décision stratégique. Un essai de conceptualisation et de modélisation », *15^{ème} Journées de l'AIMS*, Annecy, juin.
- Smida A., Cadet B. (2006) « Ancrages métacognitifs des prises de décision », *Colloque ISEOR/Academy of Management*, Lyon, avril.
- Smida A. ; Condor, R. (2002) « Interactions entre vision, intention et anticipation chez les dirigeants des petites entreprises », *Gestion, Revue Internationale de Gestion*, Montréal, Hiver, p. 12-22.
- Smida A., Nasr El Din H. (2006) « La confiance pour réduire la complexité des relations entre l'entreprise et ses partenaires », *Colloque transdisciplinaire « Conduites, organisations et systèmes complexes »*, Caen, mars.
- Sun Tsu (1972), *L'Art de la Guerre*, ed. Flammarion.
- Tsai W (2000): « Social Capital, strategic relatedness and the formation of intraorganizational linkages »; *Strategic Management Journal*, n° 2, p.925-939.
- Warden J. (1988) *The Air Campaign : Planning for Combat*, National Defense University, traduit de l'américain et préfacé par Steininger Ph. (1998), sous le titre : *La campagne aérienne - planification en vue du combat*, ed. Economica.
- Wasinski Ch. (2005) : « Paradigme Clausewitzien et discours stratégique aux États-Unis 1945-1999 » in Bertrand Degoy, Alain De Neve, Joseph Henrotin www.stratisc.org.



- Wernerfelt B. (1984) «A resource-Based View of the Firm», *Strategic Management Journal*, vol. 5, n°2
- Williamson O.E. (1975), *Market and Hierarchies*, N.Y, The Free Press.
- Williamson O.E. (1985), *The Economic Institutions of Capitalism*, N.Y, The Free Press. Traduit, en 1994, sous le titre: *Les institutions de l'économie*, ed. InterEditions.