

## **L'APPROCHE SOCIO-COGNITIVE DE LA FORMATION DE LA STRATEGIE : APPORTS THEORIQUES ET METHODOLOGIQUES**

**Sylvie EHLINGER**

Attaché Temporaire d'Enseignement et de Recherche  
Docteur ès Sciences de Gestion  
Université Paris-Dauphine -Centre de Recherche DMSP  
Place du Maréchal de Lattre de Tassigny  
75775 PARIS Cedex 16 - FRANCE  
Tel : 33-01 44 05 44 59 Fax : 33-01 44 05 44 49  
Mail : ehlinger @dauphine.fr

Alors que les années soixante-dix /quatre-vingts, principalement sous l'impulsion des recherches menées à Harvard ont consacré les écoles de pensées promouvant une vision conceptuelle, formelle ou analytique du processus de formation de la stratégie, un nouveau courant de recherche s'est développé ces dernières années, qui privilégie la notion de 'management stratégique' et fait apparaître de nouvelles dimensions cognitives et sociales, remettant en question la rationalité du processus.

A l'image de l'organisation tel un système formalisé, produisant un ensemble ordonné d'activités cohérentes convergeant vers des objectifs communs, se substitue l'image d'un système social au sein duquel une structure d'interdépendance lie les individus qui y travaillent (Fisher, 1990). Cette interdépendance se traduit en particulier par la coexistence et l'interaction de groupes différents. La dimension sociale de l'organisation, la complexité inhérente à son environnement social et à sa structure souvent multidivisionnelle, en font un lieu d'interactions entre des individus, ou des groupes d'individus, qui se différencient et s'opposent par leurs modes de pensée, leurs fonctions, leurs intérêts personnels... Ces interactions constituent des forces organisationnelles, sources de dysfonctionnement d'un hypothétique processus de formation de la stratégie rationnel et linéaire. Elles nous invitent à nous interroger sur les fondements socio-cognitifs de la stratégie.

Si les interactions sont sources de conflit, elles sont également l'occasion de négociations, de consensus, d'échanges entre les diverses représentations que les acteurs ont de leur organisation, de son environnement, de sa mission, de ses moyens d'action. Ces représentations font partie intégrante de la stratégie de l'organisation, ce sont elles qui alimentent le processus de décision sous-jacent à l'élaboration de la stratégie.

Ainsi il apparaît que si l'on veut améliorer notre compréhension du processus de formation de la stratégie, l'étude des interactions entre les multiples représentations présentes dans les organisations, est une piste de recherche intéressante.

Par ailleurs, en utilisant le concept de schéma cognitif comme point central d'analyse de la pensée stratégique, manageriale ou organisationnelle, de nombreux travaux s'inscrivant dans l'approche cognitive des organisations nous proposent une voie méthodologique pour capturer et analyser les représentations stratégiques : la cartographie cognitive.

Cet article va donc s'attacher à montrer dans un premier temps les composantes socio-cognitives de la formation de la stratégie. Puis, s'appuyant sur les résultats d'une recherche portant sur l'étude d'un processus de planification stratégique, des propositions de recherche seront élaborées et un cadre méthodologique sera proposé afin de construire un programme de recherche permettant de poursuivre l'investigation des fondements socio-cognitifs de la stratégie.

## **1. Les fondements socio-cognitifs de la formation de la stratégie**

Différents modèles de processus de formation de la stratégie ont été étudiés parmi lesquels trois approches émergent : l'approche rationaliste ou analytique, l'approche incrémentaliste ou politique et l'approche interprétative (Chaffee, 1985; Johnson, 1987; Hart, 1992). Il apparaît cependant que le niveau de complexité du processus de formation de la stratégie requiert une approche pluridimensionnelle qui ne peut être réduite à un simple modèle. Nous nous limiterons donc à utiliser ici la richesse des différents travaux antérieurs pour tenter d'y déceler les composantes cognitives ou sociales du processus de formation de la stratégie.

Bien que nous inscrivant dans une approche multi-dimensionnelle, nous abordons la stratégie comme une perspective et non pas comme une position (Desreumaux, 1993) : bien plus qu'un système d'allocation de ressources pour atteindre des objectifs, nous considérons la stratégie comme un 'ensemble intégré d'idées à travers lequel les problèmes sont repérés et interprétés et dont découle le flux de décisions'. Par ailleurs, nous basant sur les travaux de Mintzberg et Waters (1985), nous aborderons la formation de la stratégie en tant que processus qui se nourrit tout à la fois de choix délibérés et de phénomènes émergents.

### **1.1 Un processus cognitif, interactif, générateur de représentations organisationnelles**

Bien que les approches de l'organisation, soit cognitives, soit sociales depuis plusieurs années, ou socio-cognitives plus récemment, aient engendré de nombreuses recherches, l'approche socio-cognitive de la stratégie est beaucoup plus récente.

**- *Un processus cognitif***

L'article de Stubbart (1989) en particulier, a encouragé à reconnaître la place du cognitif dans la recherche en management stratégique, en soulignant comment les travaux de Schendel et Hofer (1979), qui ont pendant des années constitué une des références dans le domaine de la stratégie organisationnelle, admettent implicitement la nature cognitive du processus. Produit de choix organisationnels délibérés et de contraintes environnementales émergentes, le processus de formation de la stratégie apparaît dans ses deux composantes comme un processus cognitif. En tant que processus délibéré, c'est un processus de prise de décision, identifié comme un processus cognitif par de nombreux chercheurs (Anderson et Paine, 1975; Diffenbach, 1982; Dutton et Jackson, 1987; Lyles et Thomas, 1988; Schwenk, 1988). Laroche et Nioche (1994) conçoivent le concept de paradigme stratégique, développé par Johnson (1987), comme un élément-clé du processus de formation de la stratégie. Selon ces auteurs, l'approche cognitive de l'organisation propose une visite de la 'fabrique de la stratégie' : à la fois outil de reproduction et de révolution stratégique, le paradigme stratégique offre une vision simple du processus de formation de la stratégie en articulant stratégie délibérée et stratégie émergente. En tant que processus émergent, le processus de formation de la stratégie passe par la perception et l'interprétation de données environnementales imprévues. Il s'agit bien là encore d'activités cognitives centrales du processus de traitement de l'information et de développement de représentations (Codol, 1989). De nombreux travaux portant sur l'étude des processus de changements stratégiques ou de reformulation de la stratégie, déclenchés par des événements environnementaux internes ou externes à l'organisation, ont mis en évidence les processus cognitifs à l'oeuvre (Lyles et Thomas, 1988; Johnson, 1988; Isabella, 1990).

**- *Un processus interactif organisationnel***

C'est dans les interactions qu'il induit entre les différents membres organisationnels, que l'on peut saisir la composante sociale du processus de formation de la stratégie. Bien que dépendant en grande partie du style de management ou du système de pouvoir interne, comme le montrent les travaux de Goold et Campbell (1987) ou de Mintzberg (1986), le processus de

formation de la stratégie ne peut être que rarement l'oeuvre d'un acteur isolé. La prédominance du 'top management', consacrée dans le modèle rationnel de formation de la stratégie, est depuis plusieurs années largement controversée dans la littérature au profit de la reconnaissance d'une implication croissante d'autres groupes organisationnels (Hart, 1992). La difficulté croissante à mettre en oeuvre les stratégies ainsi que l'accélération des changements environnementaux semblent être en partie responsables de cette évolution (Hart, 1992). Le caractère interactif du processus de formation de la stratégie est souligné dans de nombreux travaux. Dans le modèle de formulation de la stratégie développé par Lyles (1981), ce processus est initié par des activités cognitives individuelles puis se diffuse à l'organisation dans son ensemble, induisant des interactions entre les groupes qui confrontent leurs intérêts et objectifs respectifs. Ces interactions activent le processus de formation de la stratégie : la confrontation de points de vue différents entre membres organisationnels et équipe de direction qui défendent chacun leurs schémas d'interprétations, leurs intérêts et leurs solutions, amène à une nouvelle compréhension du problème (Schwenk, 1989). Dans certains travaux (Cyert et March, 1963; Narayanan et Fahey, 1982) le processus de formation de la stratégie, conçu comme un processus plus politique que rationnel, devient un processus de négociation entre différentes coalitions interdépendantes qui défendent leurs propres intérêts. Par ailleurs, si l'on se replace dans le cadre des travaux de Mintzberg et Waters (1985), les modèles consensuel et processuel (ou contrôlé) de la stratégie illustrent le caractère interactif de la formation de la stratégie. Les travaux de Giroux et Taylor (1994) sur la conversation stratégique soulignent également la nature interactive du processus de formulation de la stratégie.

Dans l'approche socio-cognitive qui est la nôtre, l'organisation est un lieu où des représentations organisationnelles se construisent, où du sens se crée et se transforme sous l'influence des interactions, des conflits cognitifs et des processus d'influence sociale (Ehlinger, 1996). En tant que processus cognitif et interactif, le processus de formation de la stratégie permet la confrontation de représentations différentes, le déclenchement de conflits socio-cognitifs et la mise en oeuvre de processus politiques d'influence sociale, moteurs du processus de génération de représentations. Dans le modèle interprétatif de formation de la stratégie en particulier (Chaffee, 1985), la réalité y est définie à travers un processus d'échanges sociaux dans lequel les représentations sont affirmées, modifiées ou remplacées en fonction de leur apparente congruence avec les représentations des autres. Les mécanismes

de communication ou de conversation qui s'instaurent lors du processus de formulation de la stratégie sont le plus souvent mis en avant comme facteurs facilitant la destruction et la reconstruction collective de représentations (Giroux et Taylor, 1994). Tout à fait pertinents pour notre recherche, les travaux de Burgelman (1985) s'intéressant aux conditions de reproduction ou de régénération stratégique, établissent un lien entre formation de la stratégie et génération de représentations organisationnelles, dans la mesure où l'on considère le paradigme stratégique comme l'ensemble des représentations organisationnelles relatives à la conduite de l'entreprise. Le mécanisme de reproduction met en œuvre un 'processus d'homéostasie' qui, s'appuyant sur un contexte administratif contrôlé par la direction générale, oriente et canalise les activités conformément au paradigme stratégique. Le mécanisme de régénération s'appuie sur un 'processus d'homéorhésie' activé par le contexte politique, qui permet aux niveaux opérationnels de développer des activités stratégiques autonomes qui s'écartent du paradigme stratégique, introduisent de nouvelles visions et contribuent ainsi à sa transformation.

Processus cognitif interactif, générateur de représentations organisationnelles, le processus de formation de la stratégie est le terrain d'affrontement de représentations diverses émanant de différents groupes organisationnels. A travers la littérature, il semble que ce processus puisse être en particulier perçu comme le reflet des relations entre le centre de direction et les unités périphériques de l'organisation.

## **1.2 Un processus inscrit dans la problématique centre-périphérie**

Bien que le rôle de groupes détenteurs d'influence externes à l'organisation, qui façonnent également les stratégies organisationnelles, ait été mis en évidence (Mintzberg, 1986), nous avons limité cette recherche à l'étude des processus internes à l'organisation et aux groupes détenteurs d'influence internes.

Les travaux de Goold et Campbell (1987) ont mis en évidence, au sein des organisations multidivisionnelles, le rôle de deux groupes distincts dans la formation de la stratégie : le centre de direction et les unités périphériques. Les recherches antérieures se sont le plus souvent limitées à étudier les rôles administratifs ou fonctionnels de chacun, au détriment d'une approche cognitive interactive. Plusieurs questions demeurent. Comment

chaque niveau de management participe-t-il au développement de la stratégie ? Comment un processus de formation de la stratégie intègre-t-il différentes représentations ?

Les travaux de Chandler (1962) sur le rôle du centre de direction dans la formulation de la stratégie et l'émergence d'une structure organisationnelle décentralisée constituent les premiers apports à la problématique centre/périphérie. Dans cette optique de décentralisation, la formation de la stratégie apparaît comme une tâche essentielle du centre. Cependant, comme le soulignent Prahalad et Bettis (1986), le processus de décentralisation permet également aux unités périphériques de participer à la décision stratégique :

« la structure organisationnelle peut permettre de faire face à la variété stratégique accrue. L'un des aspects de la décentralisation est de permettre la prise de décision au niveau où réside l'expertise appropriée<sup>1</sup> » (Prahalad et Bettis, 1986 :497)

Il semble qu'en accordant plus d'initiative aux unités décentralisées, en leur laissant la marge de manoeuvre nécessaire pour réagir aux événements environnementaux, la décentralisation permette à ces unités de se forger leurs propres représentations stratégiques qui peuvent être différentes de celles du centre. Un conflit peut alors s'instaurer en matière de formulation de la stratégie, entre le centre de direction et les unités périphériques (Goold et Campbell, 1987). Ces travaux nous encouragent donc à rechercher les sources de la dynamique organisationnelle, en termes de formation de la stratégie, dans l'interaction entre centre et unités périphériques et dans les relations d'influence entre ces deux niveaux.

Dans une perspective socio-cognitive, le rôle du centre ou de la coalition dominante d'une organisation dans le processus de formation de la stratégie, semble être de développer un 'paradigme stratégique' à partir des représentations des dirigeants et de la diffuser aux autres acteurs organisationnels (Prahalad et Bettis, 1986 ; Lyles et Thomas, 1992 ; Calori et Sarnin, 1993). Dans une perspective plus manageriale, où la formation de la stratégie est l'une des fonctions-clés du centre de direction (Goold et Campbell, 1987), une première segmentation des rôles semble se dessiner : le centre développe le cadre dans lequel la stratégie va se développer, laissant aux unités périphériques le choix du contenu stratégique. Cette répartition des rôles apparaît en particulier dans les travaux de Mintzberg et Waters (1987) dans le cadre d'une stratégie processuelle ou contrôlée.

---

<sup>1</sup> « Organizational structure can help to cope with increased strategic variety. One aspect of decentralization is to make decisions at the level where the proper expertise is available » (Prahalad et Bettis, 1986 : 497)

Il ressort cependant clairement des travaux de Goold et Campbell (1987), de Chandler (1991) ou de Hart (1992), que le mode de management adopté par l'organisation conditionne l'influence que le centre exerce sur le reste de l'organisation dans le processus de formation de la stratégie. Le rôle du centre varie entre la seule acceptation (ou rejet) des stratégies formulées par les dirigeants des unités et l'implication, voire leadership, dans le développement des plans stratégiques d'unités.

Cependant, si d'un côté plusieurs chercheurs s'accordent à penser que les représentations organisationnelles sont avant tout des produits du centre de direction (Daft et Weick, 1984 ; Prahalad et Bettis, 1986), d'autres chercheurs se font l'écho de plaintes souvent entendues au sein des organisations regrettant qu'il n'y ait pas de vision stratégique ou de direction impulsée par le centre (Goold et Campbell, 1987).

De par leur proximité du terrain, les unités périphériques ont en particulier un rôle de capteurs d'informations à jouer dans le processus de formation de la stratégie. Cependant leur rôle reste ambigu : se limitent-elles à ne développer que des stratégies ou interprétations nouvelles susceptibles d'être cohérentes avec celles du centre ou bien diffusent-elles leurs représentations stratégiques à l'ensemble de l'organisation ?

L'émergence de représentations stratégiques propres aux unités et interférant avec celles du centre, a été observée à maintes occasions dans la littérature. Ces représentations émergent notamment sous la pression de facteurs tels que la complexité de l'environnement, les capacités cognitives limitées des dirigeants ou l'existence de 'sous-cultures' au sein des organisations (Pfeffer, 1981 ; Gray et al., 1985 ; Jermier et al., 1991). L'existence de comportements stratégiques autonomes (Burgelman et Sayles, 1987) renforce également l'idée que les niveaux opérationnels participent activement à la formation de la stratégie en développant des initiatives qui s'éloignent de la stratégie en vigueur ou la redéfinissent. Parmi les formes de stratégies identifiées par Mintzberg et Waters (1985), la stratégie contrôlée et la stratégie non connectée sont des illustrations des différentes responsabilités assumées par les unités périphériques dans le processus de formation de la stratégie. Dans le cadre d'une stratégie contrôlée, le contenu de la stratégie est l'œuvre des unités. Dans le cadre de stratégies non connectées, des unités qui ne sont pas étroitement liées à l'organisation développent leurs propres stratégies, parfois même en contradiction avec la stratégie de l'organisation.

Une approche socio-cognitive de la stratégie nécessite donc d'analyser les interactions entre les différents groupes organisationnels qui participent à sa formation, en particulier le centre de direction et les unités périphériques, et d'avoir accès aux représentations utilisées et générées lors du processus.

## **2. L'étude empirique d'un processus de planification stratégique**

Afin d'observer les représentations organisationnelles qui émergent du processus de formation de la stratégie, nous avons choisi d'étudier dans un premier temps, un processus qui permette de formaliser l'élaboration de la stratégie : celui de la planification stratégique. Bien que la planification stratégique ne soit qu'un élément de la formation de la stratégie et n'en reflète pas la complexité dans son ensemble, elle n'en est pas moins un processus socio-cognitif dont le produit, le plan stratégique, est porteur des représentations des acteurs qui participent au processus de formation de la stratégie (Ehlinger, 1996).

Le processus de planification étudié ici est celui mis en place chez EDF GDF SERVICES dans le cadre de la réforme de l'ancienne 'Direction de la distribution', initiée à la fin des années 80 pour faire face aux profondes mutations de l'environnement économique et institutionnel de l'organisation. Plusieurs principes ont présidé à cette réforme :

- l'ouverture sur l'externe et le développement de la réactivité dans les unités;
- l'interaction entre la Direction et les unités;
- la légitimité accrue du réseau local face au développement de la concurrence et à la montée en puissance des pouvoirs locaux.

Dans un tel contexte, la réforme a induit une réflexion sur les nouvelles orientations stratégiques à tous les niveaux de l'organisation et a initié un nouveau processus de formation de la stratégie : le niveau national doit alimenter sa vision stratégique avec la connaissance de l'externe localisée dans les unités. Dès lors, la formation de la stratégie d'EDF GDF SERVICES s'inscrit dans un cadre de cohérence élaboré au niveau national et intègre le niveau local; le processus de planification stratégique constitue alors la 'pierre angulaire' de la réforme. Chaque unité (102 au total) doit élaborer un plan stratégique à horizon de trois ans, fixant ses grandes stratégies de développement. L'élaboration du plan stratégique se veut autonome, exempte de toute contrainte dans la démarche, la forme ou le fond. La première vague de plans stratégiques a été produite sur une période allant de fin 1989 à mi-1993; à partir de juin 1993, les unités ont produit une seconde vague de plans. Une fois rédigé, chaque



plan stratégique est présenté aux membres du comité de direction pour validation, au cours d'une réunion de plusieurs heures.

## **2.1 Méthodologie de la recherche**

Notre objectif étant de mettre en évidence les représentations qui émergent du processus de planification stratégique, la cartographie cognitive, outil couramment utilisé dans les recherches s'inscrivant dans une approche cognitive de l'organisation, nous est apparue comme une méthodologie appropriée pour repérer et schématiser des représentations. Concept central de la psychologie cognitive, le concept de carte cognitive a été initié par les recherches de Tolman (1948) en psychologie animale. C'est principalement sous l'impulsion d'Axelrod (1976) que des chercheurs en sciences sociales ont commencé à recourir à cette méthodologie d'analyse. Plus récemment, les travaux de Huff (1990) et de Cossette (1994) ont encouragé l'utilisation des cartes cognitives pour améliorer notre connaissance des organisations et de leur fonctionnement. Bien que la cartographie cognitive ait été le plus souvent utilisée pour étudier les représentations individuelles (Bougon, Weick et Binkhorts, 1977 ; Ford et Hegarty, 1984 ; Cossette et Audet, 1992 ; Calori, Johnson et Sarnin, 1994), de nombreux chercheurs ont admis depuis que les cartes cognitives peuvent être utilisées également pour étudier les représentations d'un groupe, d'une organisation, voire d'une industrie (Schwenck, 1988; Huff, 1990; Barr, Stimpert et Huff, 1992). Bien que les chercheurs divergent entre eux quant au statut de la carte cognitive, dans l'optique de notre recherche la cartographie cognitive est un outil d'analyse de contenu, permettant d'étudier à la fois la structure et le contenu de représentations et la carte cognitive est une représentation graphique résultant d'une série de transformations opérées sur les représentations du sujet. Ces transformations sont liées à l'existence de filtres réducteurs, liés à la production d'un discours (écrit ou oral) et à la difficulté d'un sujet à retranscrire ses représentations les plus profondes, au contexte dans lequel le discours s'inscrit, au travail de reconstruction du chercheur...

Tout comme une carte routière indique les liaisons de villes à villes sur un territoire donnée, une carte cognitive indique comment des connaissances, des croyances, des concepts sont reliés entre eux dans la représentation que le sujet a d'un objet, d'une situation, d'un problème donné. C'est une représentation graphique composée de noeuds et de flèches, les noeuds matérialisant les éléments cognitifs, concepts ou variables utilisés par le sujet et les flèches représentant les liens ou relations entre les concepts.

Le principe de base de la cartographie cognitive consiste à relever dans le discours (écrit ou oral) l'ensemble des assertions relatives à un sujet donné. Ces assertions peuvent alors se schématiser comme des chaînes composées de concepts reliés entre eux qui forment la carte cognitive. La mise à jour des concepts et des liens s'effectue grâce à une méthode de codage de documents développée initialement par Axelrod (Wrightson, 1976). Un protocole de codage, spécifique à cette recherche, consignait les différentes étapes du codage et les liens à recenser, a été développé (Ehlinger, 1996).

Les documents utilisés d'où nous avons fait émerger les représentations générées lors du processus de planification sont :

- le plan stratégique élaboré en 1989 par la direction d'EDF GDF SERVICES,
- les plans stratégiques des unités sélectionnées (29 plans de 1990 à 1994) : des plans successifs ont été analysés pour une même unité.
- les lettres bimensuelles du comité de direction (de début 1990 à fin 1994)

Nous nous sommes attachés à analyser plus précisément les représentations émergent du processus de planification concernant les thèmes suivants : la clientèle, la concurrence, les collectivités locales, les élus locaux, l'environnement écologique.

Le traitement des données collectées et la comparaison des différentes cartes cognitives obtenues ont été effectués à l'aide du logiciel CMAP2 développé par Laukkanen (Laukkanen, 1979, 1992). D'autres analyses ont été développées spécifiquement pour cette recherche. Nous avons en particulier proposé une méthodologie d'analyse de similarité entre les cartes à partir des travaux réalisés en analyse typologique (Chandon et Pinson, 1981) afin de pallier les lacunes des indices utilisés jusqu'alors en cartographie cognitive, inadaptés à cette recherche (Ehlinger, 1996)

Un exemple de cartes cognitives sous forme graphique (exemple de représentations de l'environnement écologique) est présenté en annexe 1.

Par ailleurs des entretiens ont été menés auprès de membres du comité de direction et de directeurs d'unités d'EDF GDF SERVICES, afin de compléter ou de vérifier certains éléments apparus lors de l'analyse cartographique des documents.

## **2.1 Résultats de la recherche**

L'analyse des différentes cartes cognitives nous a permis de mettre en évidence un certain nombre de résultats qui font apparaître de nouvelles facettes du processus de planification stratégique.

Il apparaît tout d'abord qu'au cours du processus de planification stratégique, les représentations organisationnelles deviennent plus complexes. En effet, comme le montrent les résultats présentés dans le tableau 1, les indices de complexité utilisés en cartographie cognitive (Eden et al., 1992; Calori, Johnson et Sarnin, 1994) témoignent de la complexification des cartes.

Tableau 1 : Evolution de la complexité des cartes cognitives  
au cours du processus de planification stratégique

**Erreur! Liaison incorrecte.**

Par ailleurs, l'analyse des représentations émergent du processus de planification stratégique laisse penser que la stratégie de l'organisation ne repose pas sur les représentations partagées par l'ensemble de l'organisation, mais plutôt sur des labels stratégiques partagés (i.e. 'stratégie d'interposition des compagnie des eaux, 'nouveaux rapports avec les autorités concédantes', 'garantie des services'...). ou des hypothèses causales simples et morcelées (i.e. 'la concurrence des compagnies des eaux menace le développement d'EDF GDF SERVICES', 'la fidélisation des clients permet de développer les ventes d'EDF GDF SERVICES'...). En effet, étant donné la faible proportion de concepts et de liens communs aux cartes cognitives qui émergent du processus de planification stratégique (cf tableaux 2 et 3), il ne nous est pas possible de faire apparaître des représentations communes aux unités périphériques et au centre. On constate par exemple que, concernant le thème concurrence (l'un des thèmes stratégiques les plus importants à EDF GDF SERVICES), seuls 38,6% des concepts utilisés dans les cartes sont communs à deux ou plusieurs groupes organisationnels (unités ou centre), la majorité (26,4%) n'étant partagés que par 2 à 4 d'entre eux .

Tableau 2 : Proportion de concepts communs aux unités et au centre

**Erreur! Liaison incorrecte.**

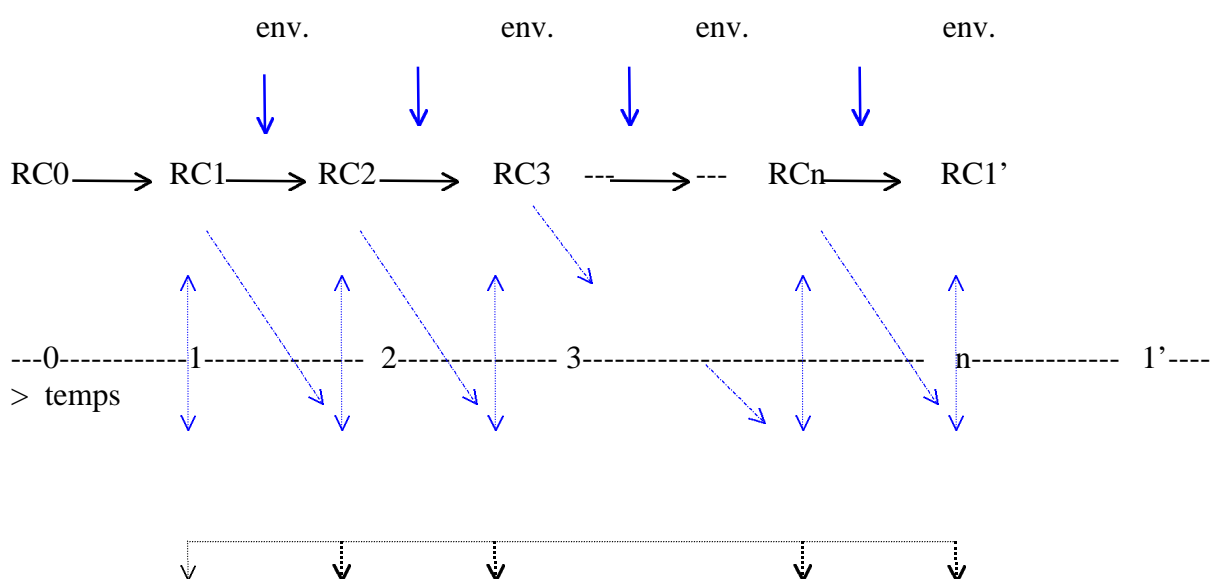
Tableau 3 : Proportion de liens communs aux unités et au centre

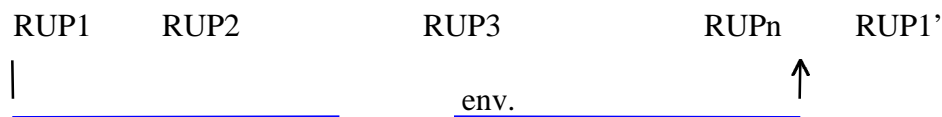
**Erreur! Liaison incorrecte.**

Les résultats de notre recherche font également apparaître le processus de développement et d'interaction entre les différentes représentations des unités et du centre durant le processus de planification stratégique. Celui-ci peut être schématisé comme il suit (figure 1) :

Figure 1 : Interaction et transformation des représentations au cours du processus de planification stratégique

*niveau du Centre de Direction*





*niveau des unités périphériques*

RC1 = Représentations du Centre de Direction au temps 1

RUP1 = Représentations de l'Unité Périphérique 1 au temps 1

temps 1 = temps où le centre interagit avec l'unité périphérique 1

env. = changements environnementaux entraînant des changements dans les représentations

↔ : interaction directe entre les représentations d'une unité périphérique et celles du centre de direction ou entre les représentations des unités périphériques

→ : interaction indirecte entre les représentations des unités périphériques par l'intermédiaire des représentations du centre de direction.

Les représentations du centre de direction se transforment au cours du processus de planification stratégique (passage de RC0, à RC1...à RCn) de même que celles des unités périphériques (passage de RUP1 à RUP'1). Ces transformations résultent de changements environnementaux, d'interactions directes entre le centre et les unités périphériques (en particulier lors de la phase de présentation et de validation des plans stratégiques), d'interactions directes entre les unités périphériques elles-mêmes et d'interactions indirectes entre les unités par l'intermédiaire du centre (qui catalyse certaines de représentations issues des unités et les diffuse vers d'autres unités).

L'analyse des cartes cognitives fait apparaître en particulier qu'au cours du processus de planification stratégique, le centre joue le rôle de courroie de transmission permettant l'interaction entre les représentations des unités périphériques. Le centre avalise ainsi en quelque sorte, certaines des représentations des unités puis les communique aux autres unités. Il contribue ainsi à la diffusion de représentations entre les unités et favorise l'interaction indirecte entre les représentations des unités.

Par ailleurs, les résultats de l'analyse des cartes cognitives mettent en évidence différents types de contributions apportés par les unités périphériques.

Il apparaît clairement à travers les résultats présentés dans le tableau 4 que certaines unités sont plutôt des unités 'initiatrices' qui génèrent de nouvelles représentations durant le processus de planification stratégique, et d'autres, des unités 'adoptives', qui utilisent des

représentations générées par les autres. Des analyses supplémentaires sont toutefois nécessaires pour pouvoir déterminer quels peuvent être les facteurs d'une telle répartition des rôles.

Tableau 4 : Classement des unités et du centre en fonction de leur propension à initier ou à adopter des concepts et des liens

Erreur! Liaison incorrecte.

De plus, il ressort du tableau 5 que les cartes des plans stratégiques de la première génération (fin 1989 à mi-1993) contiennent une proportion majoritaire de concepts et de liens initiés par le centre alors que celles des plans stratégiques de la deuxième génération (depuis juin 1993), ont adopté en majorité des concepts et des liens aux unités. Nous pouvons déduire de ces données l'hypothèse que le processus interactif entre les unités s'est établi progressivement au cours du processus de planification. La logique interactive s'est intensifiée; les unités semblent s'être émancipées peu à peu du centre .

Tableau 5 : Classement des unités en fonction de leur propension à adopter des concepts et des liens au centre ou aux autres unités

Erreur! Liaison incorrecte.

Il nous a par ailleurs semblé intéressant de comparer l'évolution de la capacité à générer de nouvelles représentations ou à partager des représentations existantes au cours du processus de planification. Pour cela, nous avons comparé les résultats entre plans stratégiques élaborés à différentes périodes (tableau 6). On s'aperçoit alors que la capacité des unités à générer de nouveaux concepts, et par là-même de nouvelles représentations, décroît au cours du processus de planification. Alors qu'en 1990 les plans stratégiques ont généré 72% des concepts qu'ils ont utilisés, ils n'en génèrent plus que 30% en 1994.

Tableau 6 : Evolution de la capacité des unités à initier de nouveaux concepts

	nombre de concepts initiés pendant la période	% concepts initiés parmi les concepts utilisés pendant la période
plans stratégiques 1990	152	72%
plans stratégiques 1991	68	54%
plans stratégiques 1992-1993	125	50%
plans stratégiques 1994	90	30%

Ces résultats sont toutefois compensés par le fait que si l'on considère l'ensemble des concepts partagés entre les plans stratégiques des unités (283 concepts), on s'aperçoit que le partage des concepts s'intensifie au cours du processus : 54% de ces concepts étaient utilisés dans les plans élaborés en 1990, 32% dans les plans élaborés en 1991, 62 % dans les plans élaborés en 1992 et 1993, et 72 % dans les plans élaborés en 1994 (tableau 7).

Tableau 7 : Comparaison de la proportion de concepts partagés au cours de différentes périodes du processus de planification

	nb de concepts partagés	% de concepts partagés*
plans stratégiques 1990	152	54%
plans stratégiques 1991	90	32%
plans stratégiques 1992-1993	175	62%
plans stratégiques 1994	204	72%

\* : par rapport au nombre total de concepts partagés, soit 283.

On constate donc qu'il se produit un essoufflement de la capacité des unités à générer de nouvelles représentations au cours du processus de planification, qui est cependant compensé par une intensification du partage des concepts. Une dynamique d'intégration des représentations semble se mettre en place peu à peu durant le processus de planification stratégique, après le développement d'une dynamique de différenciation.

Les résultats de cette recherche ont également souligné que les unités périphériques, tout comme le centre, sont à la fois émetteurs et récepteurs d'influence dans le développement de représentations lors du processus de planification stratégique. Alors que les travaux portant sur la cognition organisationnelle ont le plus souvent présenté le centre de direction ou le '*top management team*' en tant que porteur de la stratégie, les résultats que nous avons obtenus confèrent aux unités un rôle tout aussi important. Les résultats de notre recherche laissent toutefois envisager d'une part, que l'influence du centre croît lorsque celui-ci explicite ses représentations stratégiques dans un domaine particulier et d'autre part, que l'influence des unités périphériques est liée à l'existence d'enjeux locaux qui peuvent se répercuter à l'ensemble de l'organisation.

Bien que basé sur l'étude d'un seul processus de planification stratégique qui, à lui seul, ne reflète pas la complexité et la richesse du processus de formation de la stratégie et bien qu'ayant analysé le produit des interactions induites par le processus (les représentations) plus que les interactions elles-mêmes, l'ensemble de ces résultats proposent des pistes de recherche intéressantes pour l'étude de la formation de la stratégie.

### **3. Implications pour l'étude du processus de formation de la stratégie**

Les résultats présentés plus haut nous invitent à analyser le processus de formation de la stratégie à travers les représentations organisationnelles, produits des interactions cognitives et sociales générées par le processus lui-même, et supports des connaissances et des modes de réflexion des acteurs impliqués dans le processus. Plusieurs axes d'études sont alors envisageables.



Il s'agit tout d'abord de préciser le lien entre formation de la stratégie et représentations organisationnelles : s'il est clair que le processus est générateur de représentations tout en se nourrissant de celles-ci, quels sont les mécanismes qui assurent cette dynamique ? Il semblerait que les représentations se complexifient durant le processus. Qu'est ce que cela implique, en particulier en termes de gestion des connaissances ?

Par ailleurs, les représentations analysées lors de cette étude montrent que le partage de représentations n'est en fait qu'un partage de labels. La stratégie organisationnelle ne se construit-elle qu'à partir de labels ou de simples hypothèses de base partagées, plutôt qu'à partir d'un système de causalités bien intégré ? A quel(s) niveau(x) y-a-t- appropriation de quelle(s) stratégie(s) ?

D'autre part, bien que l'on ait souligné que la formation de la stratégie n'est pas l'oeuvre unique du centre de direction, les résultats précédents laissent suggérer que la dynamique interactive s'établit progressivement et que le centre de direction a un rôle important à jouer si l'on souhaite tirer profit du gisement de connaissances résidant dans les unités périphériques. Celles-ci ne s'émancipent que progressivement des représentations stratégiques dominantes du centre. Le centre apparaît comme un élément central de la dynamique du processus de formation de la stratégie, à la fois catalyseur et diffuseur des représentations organisationnelles. Cependant, s'il s'avère que son influence s'accroît lorsque ses représentations sont explicites, jusqu'où doit-il les expliciter pour maintenir un cadre de cohérence national, sans nuire à la liberté de réflexion des unités?

Cela doit également nous amener à réfléchir au niveau de différenciation et d'intégration des représentations sous-jacentes au processus de formation de la stratégie. L'essoufflement apparent de la capacité des unités à générer de nouvelles représentations, compensé par une intensification du partage des représentations, nous pousse à reconsidérer les travaux de Lawrence et Lorsch dans une perspective socio-cognitive.

Enfin il semble intéressant d'identifier les unités les plus actives dans la génération de représentations stratégiques et celles les plus réceptives, afin de détecter les acteurs les plus influents du processus de formation de la stratégie à l'intérieur des organisations.

Au niveau méthodologique, une approche socio-cognitive du processus de formation de la stratégie nécessite d'une part d'avoir accès aux représentations et aux connaissances à la fois utilisées et générées lors du processus et d'autre part, d'analyser l'ensemble des

interactions qui sont les moteurs de la dynamique du processus, en particulier les interactions centre/périphérie.

La recherche que nous avons menée a montré que la cartographie cognitive offrait des possibilités d'analyse des représentations générées lors d'un processus de planification stratégique. En tant qu'instrument d'analyse de contenu, la cartographie cognitive propose une nouvelle voie de quantification de l'analyse organisationnelle qui peut être analysée conjointement à d'autres méthodes d'analyses qualitatives ou quantitatives des données. En ce qui concerne la collecte des données brutes, les taux intercodeurs satisfaisants (> 90%) que nous avons obtenus ont confirmé la fiabilité des méthodes de codage de documents associés à la cartographie cognitive. Il faut cependant noter que le recours à la cartographie cognitive confronte le chercheur au problème de validité du construit (Yin, 1990). Comment s'assurer que la cartographie cognitive nous permet de saisir les représentations en usage dans les organisations alors que les recherches menées en sciences cognitives n'ont à ce jour pas résolu le problème de l'accessibilité des représentations ?

Il nous semble donc nécessaire pour des recherches futures d'avoir recours à des procédés de triangulation méthodologique. Des recherches sont actuellement en cours afin d'analyser l'ensemble des méthodes utilisées en psychologie sociale pour étudier les représentations sociales et de définir si certaines d'entre elles peuvent être utilisées dans nos recherches sur les organisations. Par ailleurs il nous semble nécessaire de travailler à la définition d'un cadre méthodologique plus large associant méthodes quantitatives et méthodes qualitatives, qui nous permette d'analyser non seulement le produit des interactions générées par le processus de formation de la stratégie, mais les interactions elles-mêmes et de prendre en compte à la fois les facteurs internes et les facteurs externes à l'organisation, sous-jacents au développement des représentations stratégiques.

## REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- ANDERSON C. et F. PAINE (1975), « Managerial perceptions and strategic behavior », *Academy of Management Review*, décembre, 811-823.
- AXELROD Robert (1976), *Structure of the Decision : the Cognitive Maps of Political Elites*, Princeton University Press.
- BARR Pamela S., J.L. STIMPERT et Anne S. HUFF (1992), « Cognitive change, strategic action, and organizational renewal », *Strategic Management Journal*, 13(summer issue),15-36.
- BOUGON M., K. WEICK et D. BINKHORST (1977), « Cognitions in organizations : an analysis of the Utrecht Jazz Orchestra », *Administrative Science Quaterly*, 22,606-639.
- BURGELMANN R.A. (1985), "Applying the methodology of grounded theorizing in strategic management", *Advances in Strategic Management*, vol.3, 83-99.
- BURGELMAN R.A. et SAYLES L.R.(1987), *Les Intrapreneurs*, Paris, McGrawHill.
- CALORI Roland et Philippe SARNIN (1993), "Les facteurs de complexité des schémas cognitifs des dirigeants", *Revue Française de Gestion*, 93, 86-94.
- CALORI Roland, Gerry JOHNSON et Philippe SARNIN (1994), "CEO's cognitive maps and the scope of the organization », *Strategic Management Journal*, vol.15, 437-457.
- CHAFFEE Ellen (1985), "Three models of strategy", *Academy of Management Review*, vol.10, n°1, 89-98.
- CHANDLER Alfred (1962), *Strategy and Structure*, (Cambridge, MA : MIT Press).
- CHANDLER Alfred D. Jr (1991), « The functions of the HQ unit in the multibusiness firm », *Strategic Management Journal*, vol.12, 31-50.
- CHANDON Jean-Louis et Suzanne PINSON (1981), *Analyse typologique, théories et applications*, Masson, Paris.
- CODOL Jean-Paul (1989), « Vingt ans de cognition sociale », *Bulletin de Psychologie*, XLII, 390, 472-491.
- COSSETTE Pierre & AUDET Michel (1992), "Mapping of an idiosyncratic schéma", *Journal of Management Studies*, 29, 3, 325-347.
- COSSETTE Pierre (1994), *Cartes cognitives et organisations*, Presses de l'Université Laval, Editions ESKA.
- CYERT R.M. et J.G. MARCH (1963), *A Behavioral Theory of the Firm*, Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall.
- DAFT Richard L. & WEICK Karl E. (1984), "Toward a model of organizations as interpretation systems", *Academy of Management Review*, vol.9, n°2, 284-295.
- DESREUMAUX Alain (1993), *Stratégie*, Dalloz, Paris.
- DIFFENBACH John (1982), "Influence diagrams for complex strategic issues", *Strategic Management Journal*, 13, 133-146.
- DUTTON Jane E. & JACKSON Susan E. (1987), "Categorizing strategic issues : links to organizational action", *Academy of Management Review*, vol.12, n°1, 76-90.
- EDEN Colin, ACKERMANN Fran et Steve CROPPER (1992), « The analysis of cause maps », *Journal of Management Studies*, vol.29, n°3, 309-324.
- EHLINGER Sylvie (1996), *Interaction et développement de représentations organisationnelles lors du processus de formation de la stratégie au sein d'organisations multidivisionnelles*, Thèse de doctorat, Université Paris-Dauphine.
- FISCHER Gustave-Nicolas (1990), *Les domaines de la psychologie sociale : le champ du social*, (Bordas, Paris).

- FORD J.D. et HEGARTY W.H. (1984), "Decision makers' beliefs about the causes and effects of structure : an explanatory study ", *Academy of Management Journal*, 27, 2, 271-291.
- GIROUX Nicole et James TAYLOR (1994), «Le changement par la conversation stratégique », communication à la 3ème Conférence Internationale de Management Stratégique, Lyon, 9-11 mai 1994.
- GOOLD M. et A. CAMPBELL (1987), *Strategy and Styles : the Role of the Centre in Managing Diversified Corporations*, Basil Blackwell.
- GRAY B., BOUGON M. et A. DONELLON (1985), "Organizations as constructions and destructions of meanings", *Journal of Management*, 11, 2, 83-98.
- HART Stuart L. (1992), « An integrative framework for strategy-making processes », *Academy of Management Review*, vol.17, n°2, 327-351.
- HUFF Anne (1990), *Mapping Strategic Thought*, New York : Wiley.
- ISABELLA L.A. (1990), "Evolving interpretations as a change unfolds : how managers construe key original events", *Academy of Management Journal*, 33, 7-41.
- JERMIER J.M., J.W. SLOCUM, L.W. FRY et J. GAINES (1991), « Organizational Subcultures in a Soft Bureaucracy : Resistance Behind the Myth and Facade of an Official Culture », *Organization Science*, 2, 2, 170-194.
- JOHNSON Gerry (1987), *Strategic Change and the Management Process*, Oxford : Blackwell.
- JOHNSON Gerry (1988), "Rethinking incrementalism", *Strategic Management Journal*, vol.9, 75-91.
- LAROCHE Hervé et Jean-Paul NIOCHE (1994), « L'approche cognitive de la stratégie d'entreprise », *Revue Française de Gestion*, juin-juillet-août, 64-78.
- LAUKKANEN Mauri (1989), *Understanding the formation of managers' cognitive maps : a comparative case study of context traces in two business firm clusters*, Helsinki School of Economics & Business Administration.
- LAUKKANEN Mauri (1992), *Comparative Cause Mapping of Management Cognitions*, Helsinki School of Economics and Business Administration, Publications D-154, Helsinki.
- LYLES Marjorie (1981), "Formulating strategic problems : empirical analysis and model development", *Strategic Management Journal*, vol.2, 61-75.
- LYLES Marjorie A & THOMAS Howard (1988), "Strategic problem formulation : biases and assumptions embedded in alternative decision-making models", *Journal of Management studies*, vol.25, n°2, 132-145.
- MINTZBERG Henry (1986), *Le Pouvoir dans les Organisations*, Les Editions d'Organisation, Paris.
- MINTZBERG Henry (1994), *Grandeur et décadence de la planification stratégique*, Paris Dunod.
- MINTZBERG H. et J. WATERS (1985), « Of Strategies, Deliberate and Emergent », *Strategic Management Journal*, 6, 257-272.
- NARAYANAN V.K. et FAHEY L. (1990), "Evolution of revealed causal maps during decline : a case study of admiral", in Huff A., *Mapping Strategic Thoughts*, New York : Wiley, 109-133.
- PFEFFER Jeffrey (1981), « Management as symbolic action : the creation and maintenance of organizational paradigms », in Cummings & Staw (eds), *Research in Organizational Behavior*, Greenwich Conn : JAI Press, 3, 1-52.
- PRAHALAD C.K. et R.A. BETTIS (1986), « The Dominant Logic : a New Linkage Between Diversity and Performance », *Strategic Management Journal*, vol.7, 485-501.

SCHENDEL Dan et Charles W. HOFER (1979), *Strategic Management : a new view of business policy and planning*, Little Brown & Company, Boston, MA.

SCHWENK Charles R. (1988), "The cognitive perspective on strategic decision making", *Journal of Management Studies*, 25:1, 41-55.

SCHWENK Charles R. (1989), "Linking cognitive, organizational, and political factors in explaining strategic change", *Journal of Management Studies*, 26, 117-187.

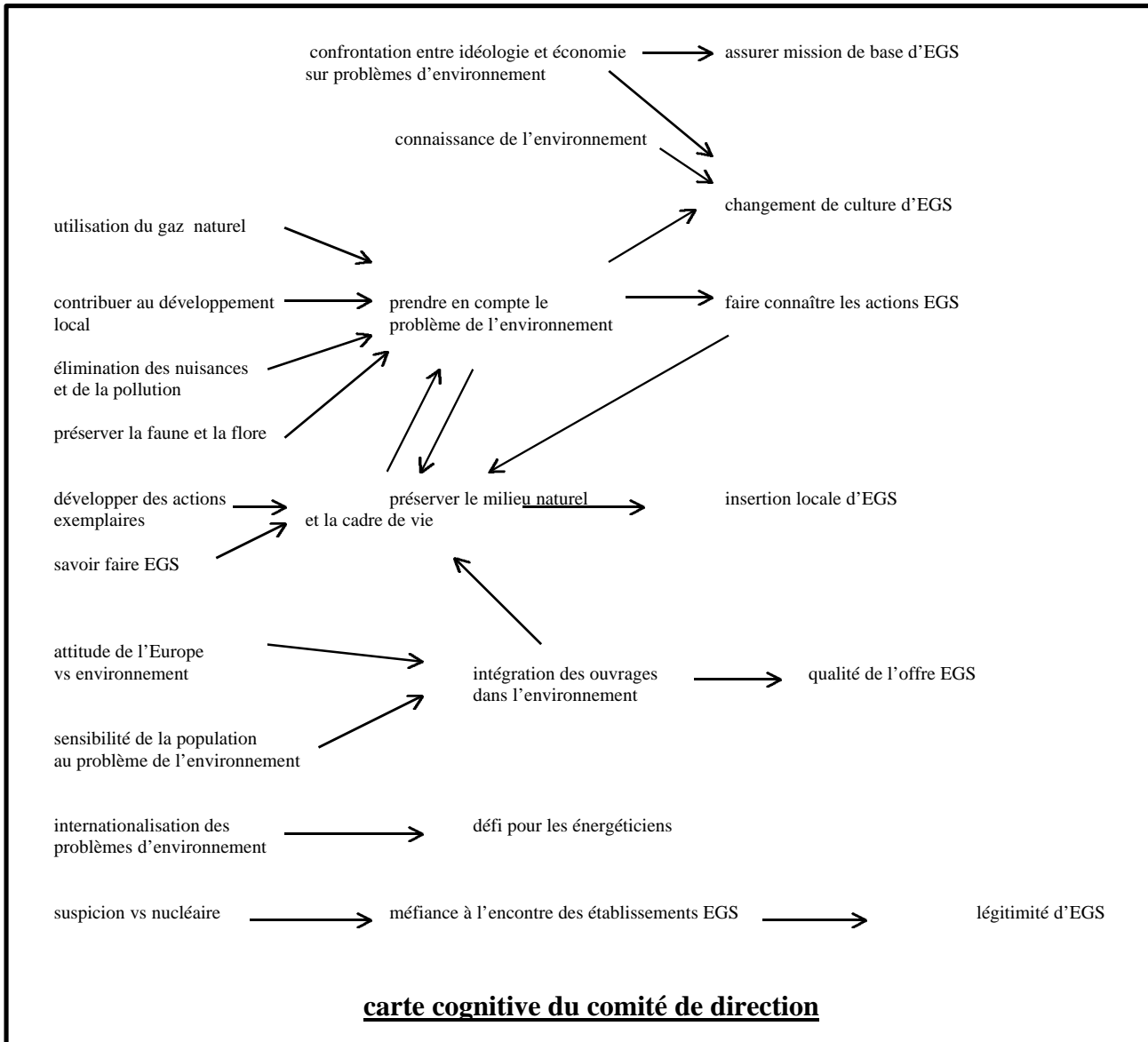
STUBBART Charles I. (1989), "Managerial cognition : a missing link in strategic management research", *Journal of Management Studies*, vol.26, n°4, 325-347.

TOLMAN Edward (1948), "Cognitive maps in rats and men", "Psychological Review, n°55, 189-208, dans Downs & Stea , *Image & Environments*", Chicago : Aldine, 1973, 27-50.

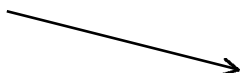
WRIGHTSON M.T. (1976), "The Documentary Coding Method", in Axelrod (ed.), *Structure of Decision, the Cognitive Maps of Political Elites*, Princeton University Press, New Jersey.

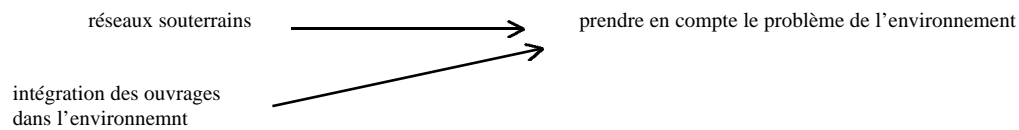
YIN R.K. (1990), *Case Study Research : design and methods*, Sage Publications.

## ANNEXE 1 : exemples de Cartes cognitives (thème : environnement écologique)

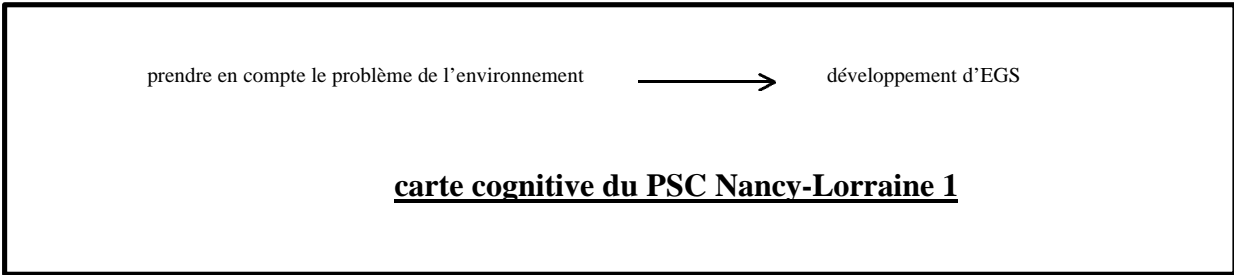


sensibilité de la population  
au problème d'environnement

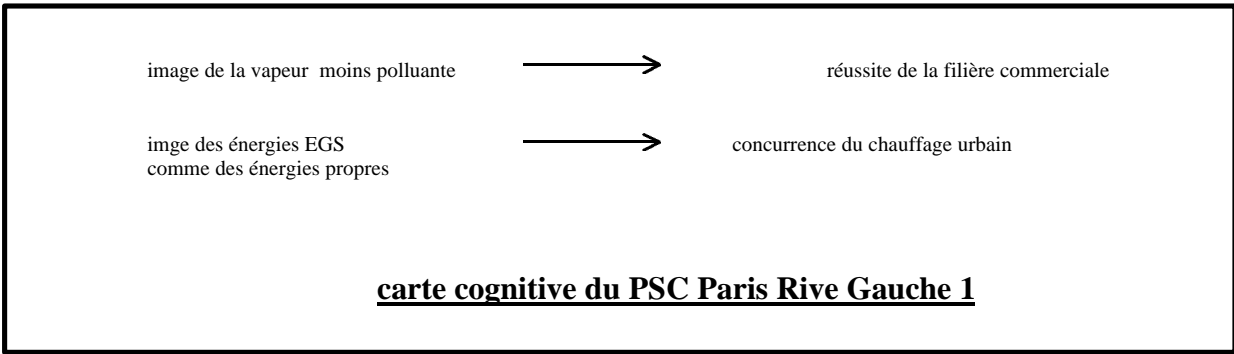




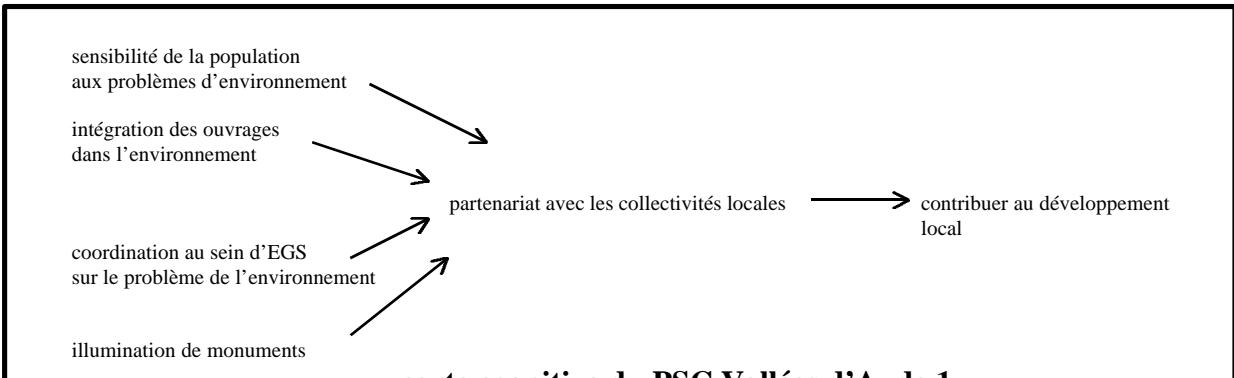
**carte cognitive du PSC Haute-Vienne 1**



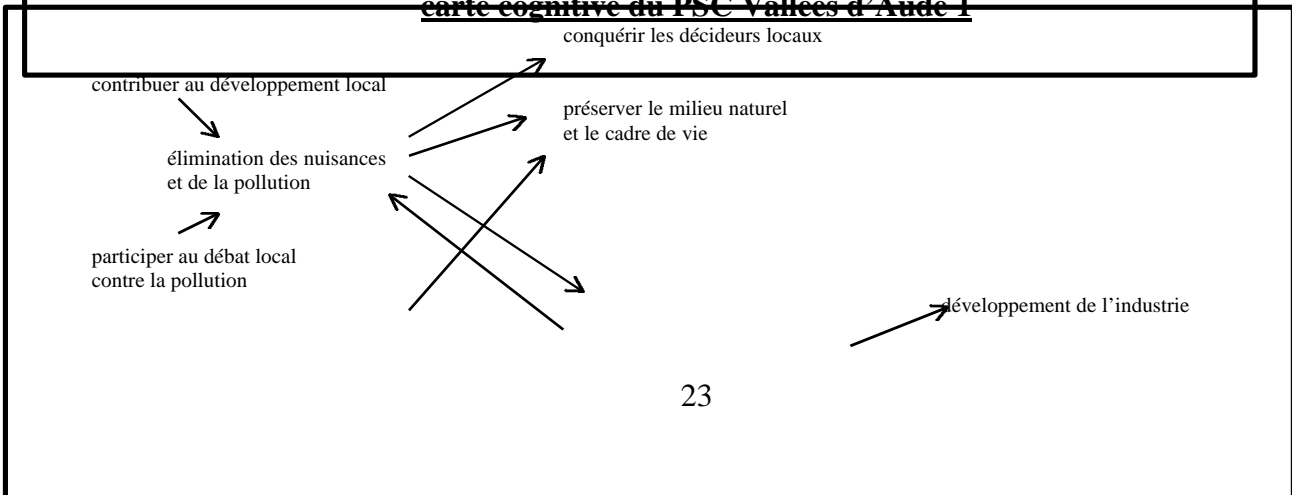
**carte cognitive du PSC Nancy-Lorraine 1**

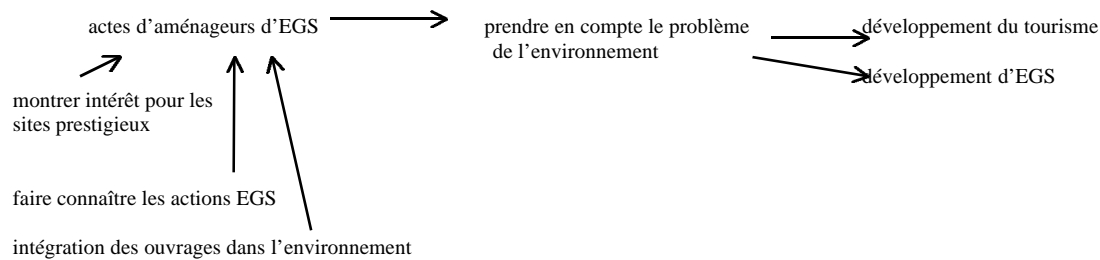


**carte cognitive du PSC Paris Rive Gauche 1**

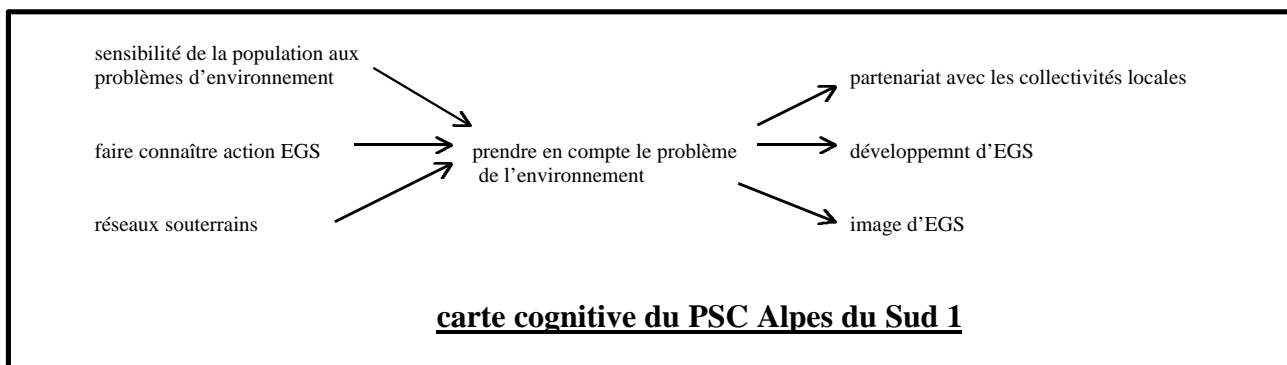


**carte cognitive du PSC Vallées d'Aude 1**

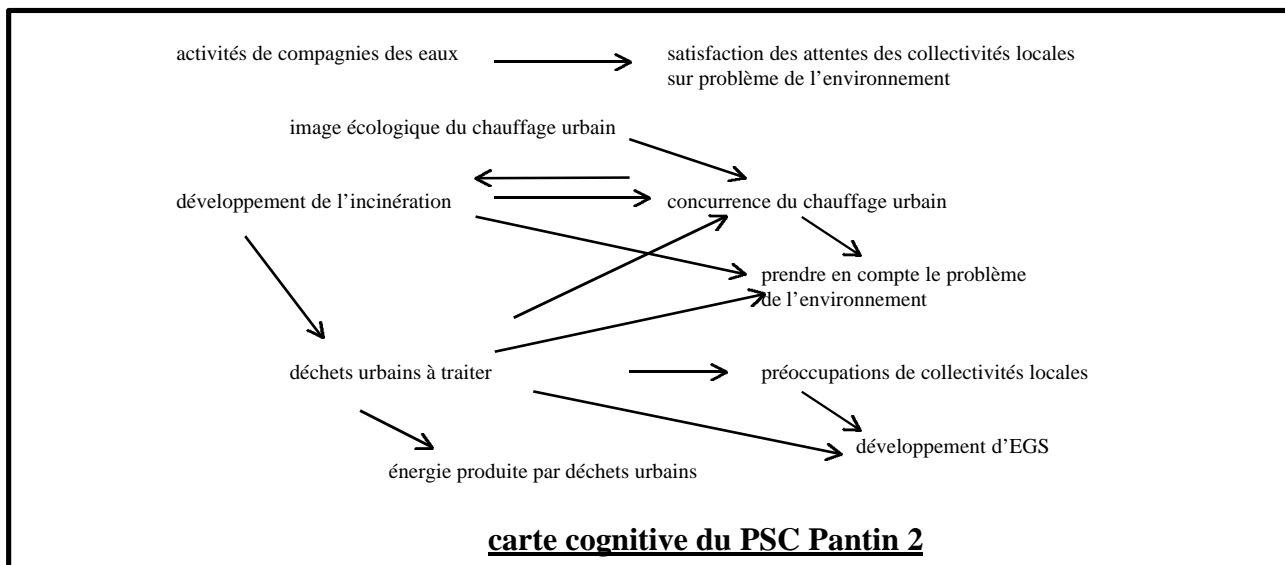




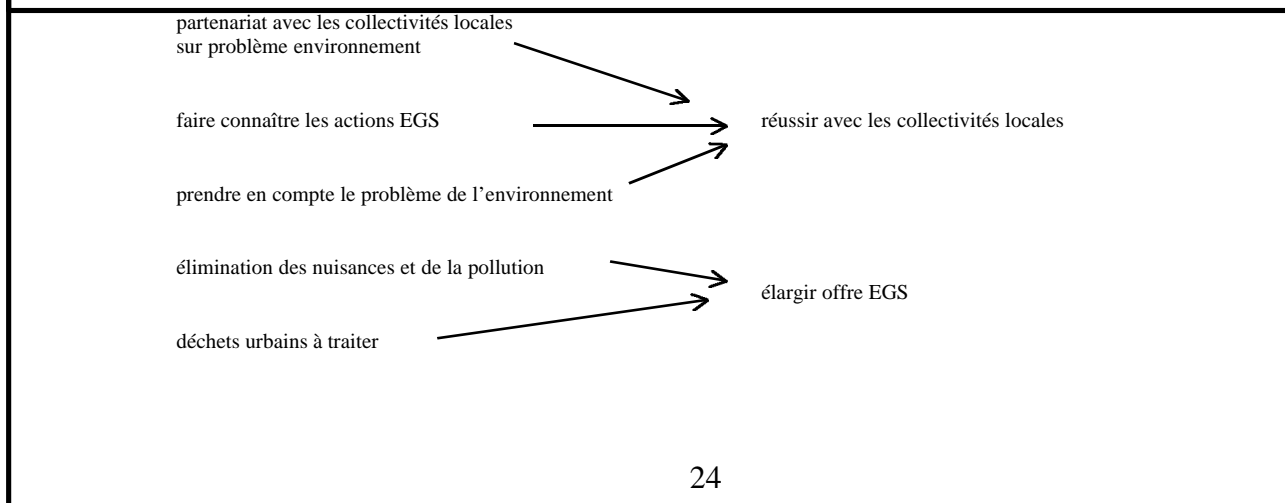
**carte cognitive du PSC Morbihan 1**



**carte cognitive du PSC Alpes du Sud 1**

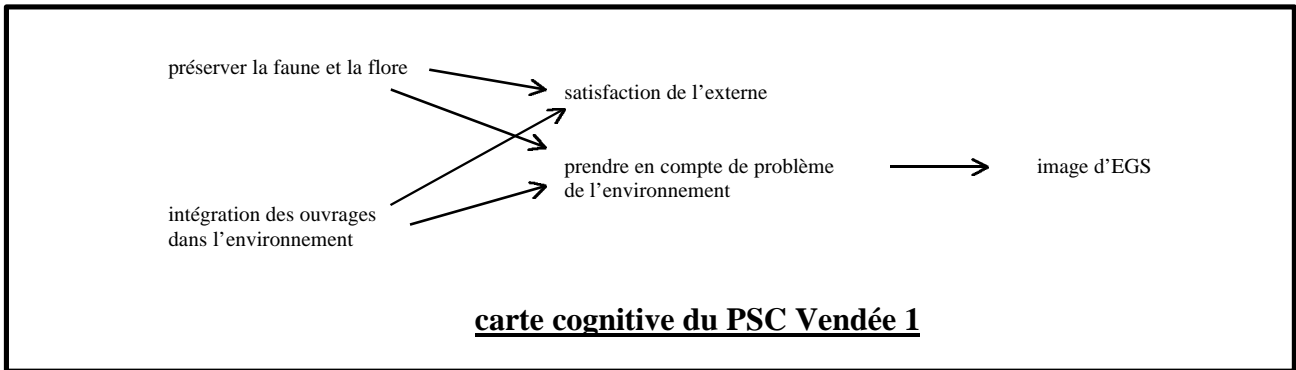


**carte cognitive du PSC Pantin 2**

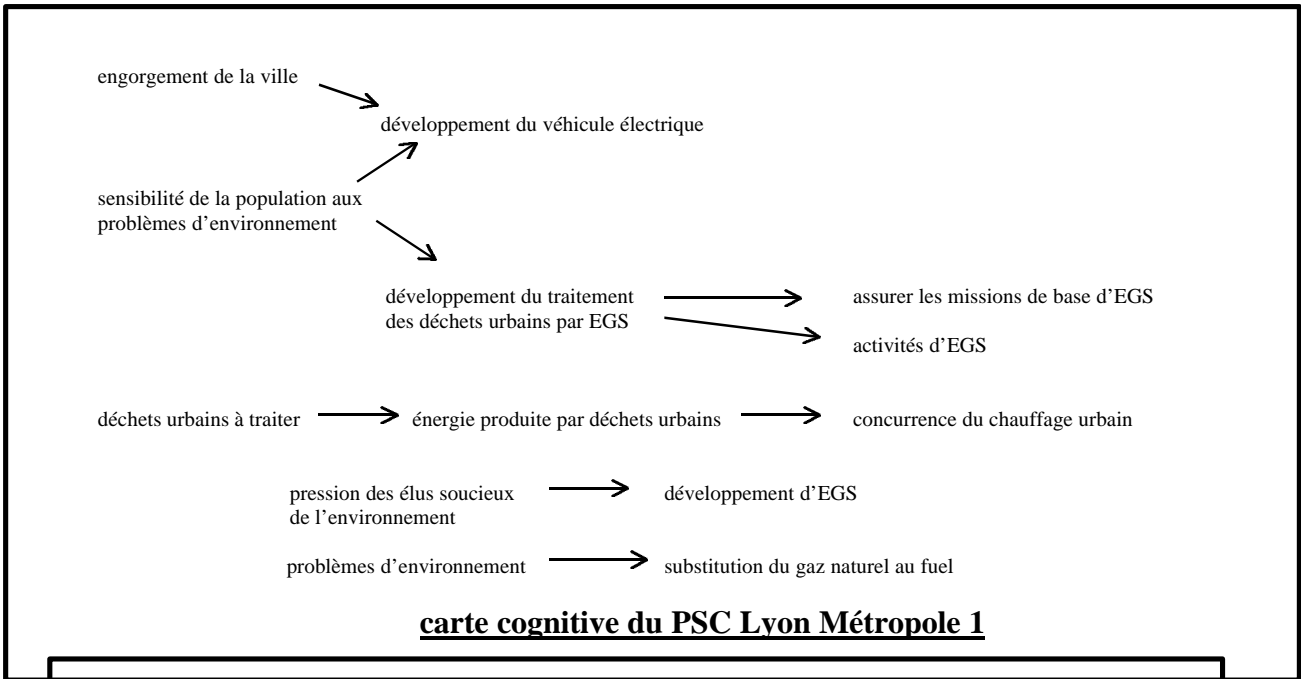




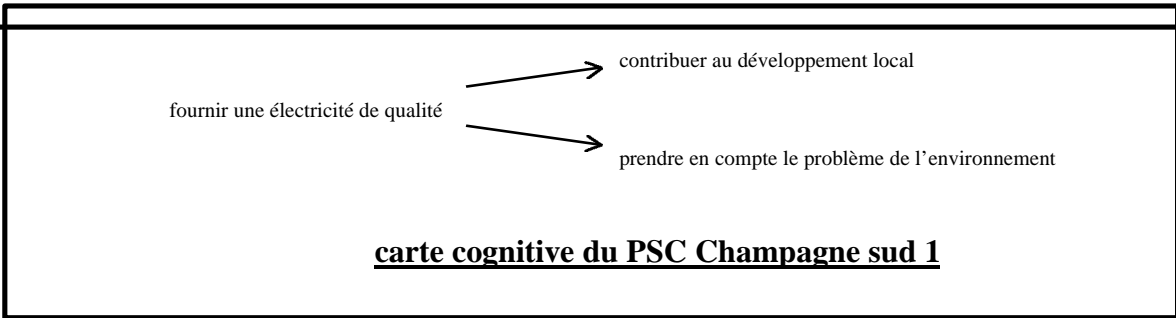
**carte cognitive du PSC Ain-Beaujolais 1**



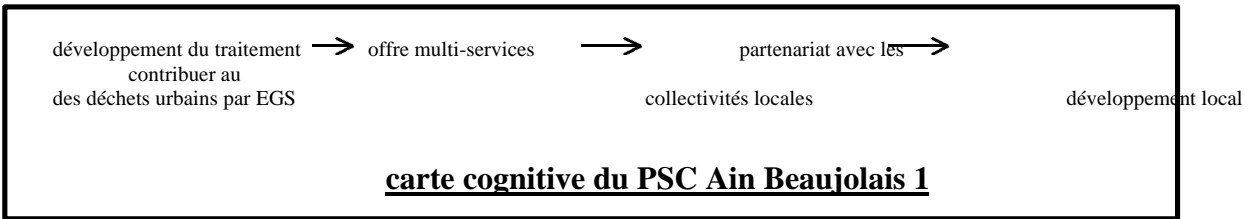
**carte cognitive du PSC Vendée 1**



**carte cognitive du PSC Lyon Métropole 1**



**carte cognitive du PSC Champagne sud 1**



**carte cognitive du PSC Ain Beaujolais 1**

