

**DES PROCESSUS ORGANISATIONNELS A  
LA TRAJECTOIRE STRATEGIQUE DE L'ORGANISATION:  
LE PARADIGME MANAGERIAL DOMINANT,  
UN MODELE INTÉGRÉ DE LA DÉCISION STRATÉGIQUE**

Recherche en cours

**François MANGIN**

Doctorat HEC  
Département Stratégie et Politique d'Entreprise

1, rue de la Libération  
78351 Jouy en Josas Cedex

**DES PROCESSUS ORGANISATIONNELS A  
LA TRAJECTOIRE STRATEGIQUE DE L'ORGANISATION:  
LE PARADIGME MANAGÉRIAL DOMINANT,  
UN MODÈLE INTÉGRÉ DE LA DÉCISION STRATÉGIQUE**

Depuis l'ouvrage fondateur de Barnard (1938), la recherche sur la prise de décision en contexte organisationnel a produit un grand nombre de travaux qui ont beaucoup amélioré notre connaissance des phénomènes concrets auxquelles donne lieu une activité constituant, selon Barnard, l'essence de la fonction du manager. Cependant le résultat de ces recherches demeure fragmenté, alors que la pertinence même de leur objet est depuis quelques temps remise en cause.

Discipline relevant du champ de la gestion, ayant effectué de multiples emprunts à d'autres disciplines comme la sociologie des organisations ou la science politique, le management stratégique s'est longtemps concentré sur un objet d'étude relativement circonscrit: "les décisions peu fréquentes prises par les membres du sommet stratégique de l'organisation qui affectent de façon cruciale la santé et la survie de l'organisation" (Eisenhardt & Zbaracki, 1992). Loin d'avoir produit une théorie générale et intégrée de la prise de décision dans l'organisation, le champ ne constitue guère plus qu'une collection d'approches ou de perspectives distinctes, qualifiés de "modèles" ou de "paradigmes" par les auteurs d'articles de synthèse, qui s'inspirent tous plus ou moins de la typologie d'Allison (1971) pour structurer leur présentation du champ. Parmi les plus récentes, Stratégor (1993) propose 4 modèles fondamentaux (acteur unique, organisationnel, politique, anarchique) également retenus par Shoemaker (1993), mais y ajoute 3 modèles qualifiés de composites (politique organisationnelle, incrémentalisme logique, incrémentalisme cognitif); Eisenhardt & Zbaracki (1992) s'en tiennent à 3 paradigmes (rationalité limitée, politique et garbage can). Mais le statut de ces modèles canoniques est fort imprécis: s'agit-il d'explications concurrentes du même phénomène empirique ou sont-elles complémentaires? Dans le premier cas, comment se justifie le recours à un modèle plutôt qu'à un autre, et peut-on, comme le proposent Nioche (1985) ou Shoemaker (1993), établir des "métamodèles" permettant de définir les conditions de recours à chaque modèle canonique? Dans le second cas, comment est conceptualisée la complémentarité? Peut-on s'en remettre à des modèles composites?

Plus récemment, quelques auteurs (Starbuck, 1983; Brünsson, 1985, 1990; Mintzberg & Waters, 1990; Pettigrew, 1990a) ont remis en cause la pertinence même du champ de l'analyse des processus de formation de la décision au regard des réalités organisationnelles. Une décision prise et annoncée ne se traduit pas toujours par une action; à l'in-

verse, de nombreuses actions se produisent sans qu'une délibération préalable en soit à l'origine. La notion même de décision fait problème: elle ne constitue que la sélection arbitraire d'une séquence de quelques événements dans le flux continu et bien plus dense de la vie de l'organisation. Et l'on observe de plus en plus de tentatives pour développer un nouveau paradigme, celui de "l'action", approche dans laquelle la décision est, au mieux, ravalée au rang de représentation sociale de l'activité des managers (Laroche, 1995). Au sein de ce paradigme en émergence, l'attention des chercheurs se porte notamment sur la dynamique du déroulement historique des processus organisationnels dans une organisation particulière (Pettigrew, 1985; Johnson, 1987), sur les structures cognitives qui semble les encadrer (Weick, 1969; Starbuck, 1982, 1983; Hall, 1984; Johnson, 1987) et sur les usages politiques et symboliques de la décision, notamment à l'égard des stakeholders de l'organisation (Pfeffer, 1981; Brünsson, 1985, 1990).

Il nous semble que la fragmentation du champ tout comme la nature fondamentale de sa remise en cause sont, dans une large mesure, fort surestimées. Plutôt que de constituer des explications concurrentes, voire incompatibles, les différents modèles nous paraissent bien davantage représenter les éléments encore épars d'une théorie *intégrée* des processus de décision en contexte organisationnel toujours à construire — sous réserve d'adopter une perspective plus sociologique et moins managériale de l'organisation que ne la conçoit d'ordinaire le management stratégique. C'est une telle théorie que nous souhaitons élaborer. Nous proposons ici une première esquisse d'un *modèle intégré des processus organisationnels qui sont à l'origine de la trajectoire stratégique* des organisations; ce modèle s'efforce de tenir davantage compte de la réalité des rapports du sommet stratégique avec le reste de l'organisation et avec son environnement<sup>1</sup>.

## **LA DECISION STRATÉGIQUE EN CONTEXTE ORGANISATIONNEL**

### **LE SOMMET STRATEGIQUE ET L'ORGANISATION: UNE FORTE DEPENDANCE TECHNIQUE**

L'une des caractéristiques majeures de l'organisation est la division du travail. À la division hiérarchique entre le sommet stratégique responsable de l'organisation, les "managers" qui disposent d'une délégation partielle et temporaire de pouvoirs du sommet, et les "managés" dont les activités sont encadrées par les managers, s'ajoutent de nombreuses spécialisations fonctionnelles. Parmi les mécanismes de coordination, les pro-

---

<sup>1</sup> À l'inverse, seule une approche plus sensible aux spécificités de l'action managériale, et notamment de l'action du sommet stratégique des organisations, permettrait à la sociologie des organisations, et plus précisément à l'analyse stratégique de Crozier & Friedberg, de rendre compte de la trajectoire stratégique d'une organisation; nous tentons de le démontrer par ailleurs (Mangin, 1995).

cédures préétablies par les bureaux des méthodes occupent une place essentielle. Dans un tel contexte, tout processus décisionnel est fragmenté. D'une part, la décision stratégique prise au sommet est précédée d'une série de décisions de sélection, d'analyse, de synthèse et de transmission d'information; or, plus l'information remonte, plus elle est synthétisée, et plus l'incertitude qu'elle peut comporter est absorbée; les "faits" communiqués peuvent ne pas être crus, ils peuvent rarement être contrôlés (March & Simon, 1958). D'autre part, les décisions stratégiques sont presque par définition des décisions qui ne peuvent être mises d'emblée en application; en fait, elles constituent, pour les niveaux opérationnels, des problèmes qui seront résolus par des processus de factorisation (Barnard), c'est à dire une décomposition en unités élémentaires jusqu'à ce que l'on puisse retrouver des procédures existantes (March & Simon). Plus ces décisions, en amont et en aval, sont opérationnelles, prises à des niveaux subalternes, plus elles vont consister à mobiliser sans délibération préalable des procédures standard préétablies. (March & Simon, 1958; Cyert & March, 1963; Allison, 1971; Steinbrunner, 1974). Dans un tel cadre, *le sommet stratégique est techniquement très dépendant du reste de l'organisation*, et le résultat final pourra différer fortement des intentions et des décisions des stratèges (Barnard, Allison).

#### **LE SOMMET STRATEGIQUE ET L'ORGANISATION: UNE INTERDEPENDANCE POLITIQUE**

Au delà de la dépendance technique, le sommet est aussi dans une situation d'interdépendance *politique* vis à vis de l'organisation. Barnard observe que les subordonnés obéissent beaucoup moins souvent que l'on pourrait s'y attendre, et considère qu'en fait c'est le subordonné qui choisit s'il va obéir ou pas à l'ordre donné. Selon lui, il existe une zone d'indifférence, à l'intérieur de laquelle un subordonné obéit sans mettre en cause consciemment l'autorité. Mais en dehors de cette zone, il se montrera rétif.

Composée de services distincts et spécialisés ayant à leur tête des chefs de service relativement concurrents, l'organisation est dirigée par un responsable, qui occupe le sommet stratégique et doit tenir compte de stakeholders divers et asseoir sa légitimité interne. Elle constitue une arène organisationnelle où les différents membres de l'organisation se livrent à des jeux politiques pour influencer les décisions du sommet stratégique. La *mobilisation* des routines et des programmes d'action organisationnels n'est pas le fait de robots désincarnés ni d'experts désintéressés, mais de *joueurs* engagés dans un ensemble de jeux concurrentiels (Allison).

Ces jeux interviennent notamment à l'occasion de blocages du processus rationnel de prise de décision. Pour March & Simon, dans un tel cas, on peut soit tenter de dégager des objectifs communs supposés transcender les divergences (approche analytique), soit

prendre acte des divergences, et entrer dans un processus de négociation, qui peut se limiter à des marchandages entre les groupes en présence, ou provoquer une extension du problème et impliquer d'autres intervenants, alliés des groupes en conflits, c'est à dire faire de la politique. Cette analyse est approfondie par Allison. Dans son modèle politique, trop souvent réduit à *une* partie de négociation instantanée entre joueurs impliqués dans un processus autour d'*une* décision, l'arène décisionnelle regroupe en fait *l'ensemble des parties simultanément en cours entre des joueurs dont l'agenda est surchargé et qui sont soumis à des échéances diverses*. Cet élargissement de la perspective conduit à prendre en compte, dans les jeux politiques, non seulement les ressources, le savoir-faire et la réputation politique des joueurs, mais aussi la façon dont ils gèrent simultanément l'ensemble de leurs parties, évitant de gaspiller sur un problème mineur des avantages qui seront plus utiles dans une autre partie plus importante, en cours ou à venir. Ces *stratégies* ne se développent pas sans contrainte dans un espace politique éthéré; au contraire, l'arène politique est organisée, fortement structurée: les positions (et les ressources, les contraintes et les enjeux qu'elles définissent), les échéances, la construction des agendas, les séquences d'action, les règles des jeux sont le produit de règles, de procédures, appliquées de façon largement routinisée par les dirigeants comme par leurs subordonnés (Allison).

#### **LE SOMMET STRATEGIQUE ET L'ENVIRONNEMENT: UNE DEPENDANCE POLITIQUE**

L'organisation ne peut survivre que dans la mesure où elle parvient à équilibrer les contributions qu'elle demande à ceux dont elle a besoin (les membres de l'organisation, les clients, les fournisseurs, les bailleurs de fonds, etc.) et les rétributions qu'elle leur assure (Barnard). Cyert & March et Lindblom (1968) s'intéressent à une tâche relevant spécifiquement du sommet stratégique de l'organisation: se "débrouiller" tant bien que mal avec les diverses demandes internes et externes qui s'adressent à l'organisation, négocier avec ceux dont elles émanent, c'est à dire faire de la politique en satisfaisant d'abord les uns, puis les autres, sans tenter de concilier à un instant donné des objectifs irréductiblement divergents. Allison complète cette perspective par une analyse de la situation du Président qui, s'il dispose de ressources plus importantes que les autres, n'en est pas moins soumis à des contraintes spécifiques: responsable de l'exécutif, il doit rendre des comptes au Congrès, à la presse, à l'opinion. L'enjeu majeur, pour lui, est son maintien au pouvoir. Appliquée à l'organisation, cette perspective conduit à s'intéresser au caractère précaire et problématique du maintien à la tête de l'organisation de son dirigeant, et au groupe de stakeholders, qui sont à même de lui demander des comptes, voire de le démettre. Derrière le dirigeant de Cyert & March et Lindblom, qui se débrouille habilement avec les demandes des stakeholders, apparaît ainsi l'autre

enjeu de la politique au sommet: *demeurer suffisamment habile pour conserver son poste.*

#### **LES ACTEURS DANS L'ORGANISATION: UNE IMPLICATION VARIABLE, UNE RATIONALITE LIMITEE**

Pour Barnard, dans l'organisation, chaque membre prend deux types de décisions: une décision personnelle de participer à l'organisation et de s'y impliquer, et les décisions qui sont exigées par la fonction qu'assure l'individu dans l'organisation. March & Simon approfondissent les conditions du choix individuel de participer, et identifient 3 possibilités pour un individu: se soumettre aux règles et aux normes de l'organisation, "faire de la politique", c'est à dire adopter des normes dissidentes, ou quitter l'organisation. L'implication des individus peut donc beaucoup varier.

Le caractère limité de la rationalité des individus situés en contexte organisationnel constitue pour le management stratégique l'apport majeur de Simon (1945) et March & Simon. Cette rationalité est réduite pour des raisons qui tiennent aux limites et aux biais des processus cognitifs de tout individu, ces limites par rapport à la réalité objective des enchaînements de causes et conséquences étant fortement renforcées par le caractère organisationnel du contexte dans lequel il se trouve. Mais, comme le relève Steinbrunner (1974), cette rationalité, limitée, est une caractéristique de tout comportement: l'exécutant impliqué qui mobilise la routine qu'il juge la plus appropriée à la situation, l'exécutant non impliqué qui se contente d'appliquer passivement une procédure, l'analyste qui élimine une alternative du rapport présenté au sommet stratégique pour promouvoir la solution qui lui paraît préférable, le dirigeant qui passe un compromis partiel et local avec des collègues à propos d'une décision qu'il juge mineure agissent tous de façon *subjectivement très rationnelle*: en fonction de leur perception de leurs objectifs, des contraintes, des enjeux et de la situation, ils s'efforcent de parvenir à leurs fins en utilisant au mieux leurs ressources disponibles. La typologie des *styles de joueurs* esquissée par Allison montre que respect de la routine et négociation politique sont deux grandes catégories de *stratégies* largement employées.

#### **LA RATIONALITE, MYTHE JUSTIFICATEUR**

La rationalité absolue constitue aussi un *mythe* fondateur de toute action organisée; et l'argument de rationalité est fréquemment utilisé dans les processus décisionnels, parce qu'il permet aux acteurs de justifier et de légitimer leur comportement. March & Simon observent ainsi que les méthodes politiques de résolution des conflits ayant de nombreuses conséquences néfastes (perception accrue des rapports de force, affaiblissement

de l'autorité, etc.), la hiérarchie aura tendance à les traiter par des méthodes analytiques, même si cela s'avère inapproprié, insistera d'autant plus sur les objectifs communs qu'il n'y en a pas, et dissimulera la résolution politique sous un habillage analytique.

#### **LES MICROPROCESSUS DECISIONNELS DANS L'ORGANISATION: UNE APPARENCE PARFOIS ANARCHIQUE QU'EXPLIQUE LE CONTEXTE**

Dans un tel contexte de forte interdépendance technique et politique, il n'est pas surprenant que certains processus se déroulent d'une façon *en apparence* fort anarchique. Avant Cohen, March & Olsen (1972), Allison, voire Cyert & March ou Lindblom, ont mis en évidence la plupart des caractéristiques du "garbage can": une participation fluctuante, qui s'explique par la structure de l'ensemble des agendas décisionnels à un instant donné (Allison), une disjonction des problèmes et des solutions, avec des solutions qui cherchent des problèmes à résoudre (les solutions des cabinets de conseil pour Cyert et March, les solutions établies par des analystes à propos d'un problème résolu en fait par un compromis chez Allison), ou des participants qui cherchent des problèmes à résoudre (les politiciens d'Allison); l'organisation découvre ainsi ses préférences à travers l'action, comme l'avait observé Lindblom. Mais ces processus sont beaucoup moins anarchiques et imprévisibles dès lors que l'on s'intéresse à l'ensemble des jeux politiques en cours et au contexte organisationnel qui encadre cette arène; et surtout, leur structure de fonctionnement de base est identique, quelle que soit l'ambiguïté du contexte.

#### **UNE PREMIERE INTEGRATION: UN MODELE STRATEGIQUE DES PROCESSUS DECISIONNELS DANS L'ORGANISATION**

Au delà des modèles distincts, le champ de la recherche sur les processus de décision en contexte organisationnel permet de construire un premier modèle intégré, que nous qualifierons de *modèle stratégique* car il accorde une place éminente aux *stratégies* des acteurs, qu'ils occupent ou non le sommet stratégique de l'organisation. Le contexte organisationnel, qui divise verticalement et horizontalement le travail tout en comportant des mécanismes de coordination produits en grande partie par des bureaux des méthodes spécialisés, constitue à la fois un ensemble de contraintes et un ensemble de ressources pour tous les acteurs, qui sont rationnels, même si leur rationalité est limitée; mais, en situation d'interdépendance mutuelle, avec des agendas surchargés, et sensibles à leurs propres intérêts, ils ont en général autre chose à faire que d'essayer de trouver la meilleure solution possible à chacun des problèmes qui se posent à eux <sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> Ce modèle stratégique des processus décisionnels est évidemment très proche de l'analyse stratégique développée, en sociologie des organisations, par Crozier & Friedberg, puisqu'il intègre

Dans le modèle stratégique, on peut identifier *trois stratégies décisionnelles* pour tout acteur placé devant un problème: la recherche d'une solution "optimale" au problème posé (qui peut être l'application d'une procédure standard), la mobilisation passive d'une solution préétablie (cela fait gagner du temps, cela minimise les risques, les conflits, etc.), la recherche d'un compromis local et momentané dans le cadre d'une extension de la négociation à d'autres problèmes actifs. Pour chacune de ces stratégies, l'acteur est subjectivement rationnel, et l'argument de rationalité est central s'il est amené à se justifier. Dans l'organisation, ces trois stratégies sont simultanément mises en œuvre, à tous les niveaux, par tous les acteurs. À certains endroits, sur certains types de problèmes, une stratégie de base peut être dominante: ainsi, les bureaux des méthodes, qui envisagent froidement et à l'avance la meilleure façon possible de procéder sur un point précis sont dans une situation bien différente du sommet stratégique qui, surchargé, a rarement le temps d'essayer de trouver la meilleure solution possible à chacun des problèmes qui se posent.

Dans le modèle stratégique, en raison du jeu combiné de stratégies différentes d'acteurs intervenant dans une arène décisionnelle encombrée de multiples processus simultanément en cours, il est difficile d'établir d'emblée des relations très fortes entre les objectifs du sommet stratégique, la décision prise et annoncée, sa mise en œuvre effective et les résultats observables a posteriori. Pour comprendre une décision, et plus encore un résultat, l'analyste devra effectuer une coupe synchronique de l'organisation, et sélectionner, dans l'ensemble des processus ainsi mis à jour, tous ceux qui ont concerné son objet d'étude.

Le modèle stratégique est un modèle intégré où la politique, entendue au sens de recherche de compromis, occupe une place centrale. Pettigrew (1973) et Quinn (1980) approfondissent les aspects politiques internes des processus organisationnels dans l'entreprise. Pour Pettigrew, l'organisation comporte une structure de pouvoir relativement stable: tous les individus ont des comportements politiques, mais les ressources politiques et le savoir faire dans leur utilisation ne sont pas également répartis entre eux; les dirigeants disposent en particulier de ressources spécifiques, comme le droit de licencier. Lorsqu'apparaît un problème qui risque de remettre en cause la structure existante de pouvoir dans l'entreprise, les responsables de services s'efforcent d'amener les dirigeants à prendre des décisions conformes à leurs propres intérêts. À la différence du di-

---

les contributions d'auteurs qui sont à l'origine de leur approche; cependant, nous verrons qu'il laisse ouverte la question de l'existence d'une structure stable de pouvoir dans l'organisation, question à laquelle l'analyse stratégique a toujours répondu vigoureusement par la négative, jugeant toute relation de pouvoir par essence précaire et problématique (Mangin, 1995)



rigeant de Pettigrew, objet des manœuvres de ses subordonnés, le dirigeant de Quinn manœuvre ses subordonnés, grâce à sa perspicacité et à son habileté. Perspicace, il identifie les problèmes stratégiques et dégage les grandes lignes de leurs solutions. Habile, plutôt que d'user de son autorité formelle pour tenter d'imposer sa solution, au risque de traumatiser son entreprise et de provoquer des oppositions, il l'amène à découvrir "spontanément" sa définition du problème et sa solution. Le dirigeant de Quinn maîtrise l'organisation: certes, les systèmes formels d'information sont biaisés, partiels; mais le dirigeant sage maintient des réseaux informels qui lui permettent d'être correctement informé. Quant aux non-dirigeants, ils sont naïfs et dociles, facilement amenés là où le veut le dirigeant.

Le modèle stratégique intégré laisse ainsi irrésolue une question centrale, relative à la nature du pouvoir et de la politique dans l'organisation: existe-t-il une répartition inégale et relativement stable des ressources politiques — une structure politique — dans l'organisation? Si les dirigeants sont les acteurs politiques dominants, comment s'expliquent leurs performances politiques dans un contexte organisationnel où les interdépendances techniques et politiques sont si fortes? Si tous les acteurs ont des compétences politiques identiques, comment s'explique la stabilité de la structure politique? S'il n'y a pas de structure, comment s'expliquent la stabilité et la cohérence de certaines trajectoires stratégiques?

#### **VERS UN MODELE STRUCTUREL DES PROCESSUS DECISIONNELS DANS L'ORGANISATION?**

L'intérêt récemment porté aux approches cognitives (Schneider & Angelmar, 1993; Laroché et Nioche, 1994) a popularisé, sous des appellations différentes (cadre de référence, carte cognitive, paradigme) la notion de système de représentation de la réalité des individus dans l'entreprise. Les principaux centres d'intérêt de cette approche sont le contenu et la structure de cette représentation (matérialisée grâce à des outils comme les cartes cognitives), les processus par lesquels cette représentation se construit, se maintient, se modifie, et enfin la façon dont cette représentation structure l'activité des individus dans l'organisation, et notamment leurs perceptions et leurs décisions.

March & Simon avaient déjà observé que la rationalité à l'œuvre dans les organisations n'est pas seulement limitée: elle est également, si l'on se place dans une perspective dynamique, *orientée et stable*. "La réalité [étant] beaucoup trop complexe pour être saisie dans son détail, la conduite rationnelle implique la substitution à la réalité complexe d'un schéma de la réalité assez simple pour pouvoir être pris en charge par une activité résolutoire". Dans ces conditions, non seulement, à un instant donné, l'individu n'ana-

lyse la réalité dans toute sa complexité, mais de plus, *si la réalité change, il ne modifie pas le schéma simplifié qui lui permet de décider*. Pour Steinbrunner (1974), c'est l'absence d'apprentissage, entendu comme la mise à jour du schéma simplifié de la réalité lorsqu'apparaissent des données nouvelles, qui constitue la caractéristique des processus de décision non analytiques.

Cette vision "routinisée" de l'activité décisionnelle est acceptée par le management stratégique dans la mesure où elle ne saurait s'appliquer qu'à des décisions qualifiées d'opérationnelles. Steinbrunner est le premier auteur à tenter de conceptualiser cette approche dans le cas des "grandes décisions stratégiques". Lorsque l'incertitude d'une situation est très importante, et qu'elle ne peut être contrôlée ni par un raisonnement analytique, ni par des routines cybernétiques préétablies, les mécanismes cognitifs des décideurs "imposeront une structure à des données extrêmement ambiguës", processus facilité par le fait que la réalité, mal connue et équivoque, exerce une faible pression sur les mécanismes d'inférence de l'individu. Confronté à une situation incertaine, le décideur l'organisera et l'interprétera à partir de sa structure initiale de croyances, d'une façon qui en préserve la cohérence, la simplicité et la stabilité. Le succès apparent, tout comme la confirmation par des pairs, renforcent les croyances préexistantes. Le recours à l'analogie avec des situations connues et maîtrisées, l'inscription des mauvais résultats immédiats dans une tendance à long terme qui ne peut qu'être favorable et la disqualification d'hypothèses concurrentes (qualifiées d'impossibles, ou dont les conséquences sont présentées comme inacceptables) constituent les principaux mécanismes par lesquels le décideur préserve sa structure de croyances de l'incertitude et des pressions exercées par des informations incohérentes. L'information compatible avec la structure de croyances sera donc privilégiée par rapport à celle qui la remettrait en cause.

Ces modes de raisonnement ne permettent guère la mise à jour des structures de croyance. Au contraire, "la propension des schémas de croyance à se stabiliser eux-même signifie qu'après un certain temps d'activité dans un domaine donné, les individus et les entités organisationnelles auront appris à structurer leurs décisions d'une façon particulière et les changements dans la structure établie sont peu probables, à moins de substantiels changements de personnel".

À la différence de la plupart des auteurs qui s'inscriront ultérieurement dans l'approche cognitive, Steinbrunner n'évacue pas le problème politique. Il observe au contraire que, portant sur des croyances, les conflits seront intenses et peu susceptibles de se conclure par des compromis. Mais il envisage aussi la possibilité d'une certaine distance entre l'individu et ses croyances. Distinguant trois styles décisionnels (la routine, le dilettan-

tisme, la théorisation), il note qu'un individu peut simultanément adopter des styles différents selon les problèmes — même si ceux les dirigeants politiques sont plutôt dilettantes tandis que les bureaucrates se constitueront fréquemment une doctrine particulièrement résistante.

Cette approche de l'organisation remet radicalement en cause le modèle stratégique. Elle constitue ce que nous appellerons le *modèle structurel* des processus de décision en contexte organisé. Le modèle structurel s'intéresse essentiellement au cadre de référence cognitif des acteurs, cadre qui structure leurs perceptions et leurs interprétations des phénomènes réels, et aux processus par lequel ce cadre de référence est renforcé ou corrigé au fil du temps et des expériences. L'apprentissage, entendu comme mise à jour du cadre de référence par intégration de données nouvelles, en constitue une notion critique. C'est l'analyse de ces éléments substantifs et processuels qui permet de comprendre la série de comportements observés, son *orientation* et sa *stabilité*. Fondée sur la notion de continuité, la perspective du modèle structurel est donc *diachronique*.<sup>3</sup>

Plus récent, s'appuyant sur des travaux parfois hétérogènes, ce modèle laisse encore un bon nombre de questions fondamentales irrésolues. La première question concerne la nature du cadre de référence, et ses rapports avec la conscience de l'individu et ses valeurs. L'individu dispose-t-il d'un cadre de référence unique pour toutes ses activités organisationnelles, ou bien seules certaines d'entre elles y sont-elles soumises? Ce cadre de référence est-il accessible à sa conscience? Si oui, y croit-il sincèrement (comme dans la théorisation), ou l'a-t-il simplement adopté pour des raisons pratiques (routine ou dilettantisme)? La seconde tient à l'articulation du niveau individuel avec le niveau organisationnel. Existe-t-il un cadre de référence organisationnel distinct des cadres de référence individuels? Existe-t-il une "différenciation cognitive" au sein de l'organisation? Si oui, comment s'explique l'action organisationnelle dans cette diversité? Si non, comment s'explique l'homogénéité cognitive de l'organisation? La troisième concerne la prise en compte du contexte organisé dans l'analyse, qu'il s'agisse de la structure de ce contexte (division du travail, routines, procédures, etc) ou des conflits qui peuvent intervenir entre des individus qui ne s'accordent pas sur un cadre de référence commun, ou sur une décision particulière. En particulier, comment, dans un contexte de "différenciation cognitive", un cadre de référence s'impose-t-il aux autres? Enfin, privilégiant

---

<sup>3</sup> Le modèle structurel ne se confond pas avec l'approche cognitive. Si l'on se réfère au "tableau ordonné" de cette approche proposé par Laroche et Nioche (1994), le modèle structurel n'intègre que "3ème étage" de la fusée cognitive, celui des "paradigmes". L'étage des biais cognitif relève du modèle stratégique. Quant à celui des cartes cognitives, il prend le cadre de référence comme un *donné*. Le modèle structurel considère le cadre de référence comme un *construit* constitué, renforcé et parfois corrigé au fil du temps; il se place donc dans une perspective diachronique.

par définition la stabilité et la reproduction, le modèle cognitif n'est guère en mesure de proposer une explication du changement.

En première analyse, le modèle stratégique et le modèle structurel paraissent incompatibles. L'un, privilégiant les stratégies des acteurs et la synchronie, constitue un modèle processuel; l'autre, qui s'attache à la structure cognitive, à sa stabilité et donc à la diachronie, constitue un modèle substantif. On notera que tous deux laissent irrésolues des questions relatives aux conflits et aux jeux politiques internes à l'organisation.

### **STRATEGIES DES ACTEURS ET CADRE STRUCTURANT: VERS UNE INTEGRATION PAR LA NOTION DE PARADIGME?**

La notion de paradigme, utilisée par Kühn (1970) pour rendre compte du fonctionnement réel d'une communauté scientifique, a fait l'objet de fréquents emprunts pour illustrer ou représenter la notion de "cadre de référence" collectif ou organisationnel (Imershein, 1977; Benson, 1977; Brown, 1978; Sheldon, 1980; Pfeffer, 1981; Johnson, 1987). Mais le concept a souvent perdu beaucoup de sa force dans la transposition, qui dépasse rarement la simple métaphore (Pinder & Bourgeois, 1982). Le paradigme est généralement considéré comme une vision du monde partagée par un ensemble d'individus. Or, le paradigme tel que le définit Kühn comporte d'autres éléments (Masterman, 1970), et surtout il s'inscrit dans une perspective beaucoup plus large que la simple communauté de vision du monde, accordant notamment une place essentielle à la justification des méthodes et des résultats, et donc à la rhétorique.

### **L'ACTIVITE SCIENTIFIQUE: DES STRATEGIES D'ACTEURS DANS UNE STRUCTURE COLLECTIVE ET ORGANISEE D'ACTION ET D'EVALUATION.**

Concept emprunté à la grammaire ("Mot-type qui est donné comme modèle pour une déclinaison, une conjugaison" selon le Petit Robert) le paradigme est un ensemble de règles du jeu, composé d'un corpus théorique de concepts et de lois, d'instruments et de techniques d'emploi légitimes, d'impératifs quasi-métaphysiques (une vision de l'univers sensible) et d'exigences méthodologiques (ce qu'est un homme de science). Sa vocation est éminemment pratique: il "définit la norme de ce qu'est une activité légitime à l'intérieur du domaine scientifique qu'il régit" (Chalmers, 1982), c'est à dire les critères de détermination des *problèmes admissibles* et des *solutions légitimes*. Selon Kühn, l'activité des scientifiques est fondée sur la présomption qu'ils savent comment est constitué le monde; la recherche consiste donc en une tentative opiniâtre pour forcer la nature à se ranger dans les boîtes conceptuelles fournies par la formation professionnelle des scientifiques; c'est la résolution d'un puzzle, la recherche selon des pratiques et des habitudes homologuées d'un résultat dont la forme est déjà connue. Latour &

Woolgar (1988) complètent cette perspective par une analyse ethnographique de la vie d'un laboratoire. Ils observent notamment que la recherche scientifique est une activité conflictuelle, qui vise moins à découvrir une réalité objective cachée qu'à construire des "faits scientifiques" qui résisteront aux objections des pairs et concurrents, et notamment à celles des comités de lecture des revues scientifiques qui sont le principal étalon du crédit d'un chercheur, et donc de sa capacité à obtenir des ressources et à occuper des responsabilités.

Le paradigme constitue une vision sélective de la réalité, qui peut être relativement autonome par rapport à cette réalité. En cas d'anomalie, de non conformité du réel avec la théorie, le paradigme et ses scientifiques résistent à la réfutation. Si l'anomalie est perçue (ce qui, en l'absence de catégories conceptuelles adéquates, ne va pas de soi), elle sera expliquée par un ensemble d'hypothèses auxiliaires et de conditions initiales non respectées (Lakatos, 1970) qui protégeront le cœur du paradigme de la remise en cause. Cependant, au fur et à mesure que les anomalies persistent et se généralisent, ces explications deviennent de plus en plus complexes et de moins en moins convaincantes, tandis que des tentatives d'explications concurrentes apparaissent. La communauté scientifique entre dans une période de crise et d'incertitude, et doute de la validité de son paradigme.

L'abandon d'un paradigme ne se produit néanmoins que lorsqu'un paradigme concurrent s'est développé, notamment à partir des tentatives de résolutions des anomalies persistantes. Kuhn (1970) observe que "presque toujours, les hommes qui ont réalisé les inventions fondamentales d'un nouveau paradigme étaient soit très jeunes, soit tous nouveaux venus dans la spécialité dont ils ont changé le paradigme". Lorsqu'un tel paradigme concurrent s'est constitué, la communauté scientifique doit choisir entre deux visions du monde incompatibles, entre deux paradigmes incommensurables, qui comportent chacun de nombreuses imperfections. Le choix est difficile: "chaque paradigme satisfait plus ou moins les critères qu'il a lui-même édictés et reste incapable de satisfaire certains des critères dictés par son concurrent". Dans une telle situation, *toute preuve étant par définition impossible*, les techniques de persuasion, le jeu des arguments et des contre-arguments gouvernent le choix des scientifiques. Mais ce choix — ce pari — n'est pas purement arbitraire: des valeurs "scientifiques" guident le choix du scientifique: la précision, la cohérence, l'envergure, la fécondité des paradigmes en présence (Kuhn, 1977). La révolution se résorbe au fur et à mesure que les scientifiques adoptent le nouveau paradigme, donnant ainsi naissance à une nouvelle tradition de science normale. A ce stade, les scientifiques qui continuent à adhérer à l'ancien paradigme cessent ipso facto d'être considérés comme des scientifiques.

## DU PARADIGME SCIENTIFIQUE AUX PROCESSUS ORGANISATIONNELS: VERS UN MODELE STRUCTUREL INTEGRANT LES STRATEGIES ?

De la vision kühnienne de la science normale on peut tirer un modèle organisationnel de circulation, de diffusion et d'utilisation de la connaissance qui rende compte, sur une base individualiste, de son caractère collectif et organisé. Pour s'intégrer au corpus commun, un "fait scientifique" doit dans un premier temps être validé par les instances spécialisées d'évaluation et de diffusion de la connaissance que sont les revues, et, dans un second temps, constituer une justification jugée valide par ces mêmes instances d'autres résultats qui s'appuieraient sur lui. De telles instances existent dans l'organisation: ce sont les points formels d'absorption d'incertitudes de March & Simon: "Lorsqu'il est très important que toutes les parties d'une organisation agissent en fonction des mêmes prémisses et lorsque différents individus peuvent tirer des conclusions différentes de témoignages bruts, un point formel d'absorption d'incertitude sera établi, et les déductions que l'on tirera de ce point auront un statut officiel dans l'organisation, en tant qu'estimations légales". Concevant l'organisation comme "un système d'actions qui sont chacune reliées à un résultat spécifique", Duncan & Weiss (1979) définissent l'apprentissage organisationnel comme "le processus dans l'organisation par lequel la connaissance sur les relations actions-résultat et l'effet de l'environnement sur ces relations est développée". Cette connaissance doit être communicable, *reconnue* et intégrée par l'organisation. Le caractère *reconnu* de la connaissance est crucial pour Duncan & Weiss, car, "quand des membres, à quelque niveau que ce soit dans l'organisation, définissent une action donnée, ils doivent être en mesure de *justifier* les actions entreprises (particulièrement lorsqu'elles échouent)". La connaissance collective dans l'organisation est ainsi publique, socialement définie comme valide et donc utilisable sans risques par les autres membres de l'organisation.

Le contenu du paradigme et sa résistance à la réfutation constituent la principale source de transposition du concept à l'organisation. Starbuck (Starbuck & al., 1978; Starbuck, 1982, 1983), s'il ne parle pas de paradigme, mais d'idéologie, demeure très proche de Kühn. Pour lui, dans le processus de décision, c'est la définition de la situation qui constitue la seule étape importante. Starbuck redéfinit la notion de problème, qu'il décompose en un symptôme (écart entre la situation et un état de référence), des causes (un système de relations causales expliquant l'écart) et des leviers<sup>4</sup> (méthodes de réduction de l'écart, en fonction du système causal). Le système causal de Starbuck a une

---

<sup>4</sup> needs of action: "actions qui devraient être prises pour corriger les écarts" (Starbuck, 1983); la traduction courante "besoin d'actions" nous paraît trop ambiguë.

forte dimension rhétorique: sélectionnant certains aspects de la réalité, il qualifie les autres d'illusoires, ce qui justifie qu'on les néglige. Écart, causes et leviers constituent *l'étiquette* d'une situation qui sera reconnue comme problématique. Un problème "bien défini" est alors un problème dont on connaît la solution. Causes et leviers constituent surtout la *justification* de l'action entreprise dans une situation donnée, aux yeux de l'acteur et aux yeux d'autrui. En effet, individus et organisations sont soumis à une exigence de rationalité apparente, source essentielle de légitimité. Dans certains cas, les individus agissent d'abord puis cherchent la bonne étiquette qui justifiera leur action, la transformant ainsi en (bonne) solution à un problème (bien posé et bien analysé). L'ensemble des systèmes causaux forme l'idéologie, c'est à dire un cadre général de perception et d'action, ensemble intégré de représentations de la réalité, de mécanismes de simplification et de généralisation, de discours justificateurs et de procédures opérationnelles. Elle détermine les cribles perceptuels, orientés sur certaines zones d'attention de l'environnement par l'intermédiaire desquels ce dernier est perçu; les systèmes d'information sont également orientés. Ces biais sont d'autant moins explicites qu'ils sont intégrés dans des procédures opérationnelles standard, comme les tableaux de bord. Fondée sur l'extrapolation des succès passés, l'idéologie est maintenue, en cas d'échec, soit sincèrement (dénégation psychologique) soit, moins sincèrement, par des procédés rhétoriques (reformulation, rejet des causes de l'échec sur des causes exogènes): elle résiste donc à la réfutation.

Enfin, la lutte entre les paradigmes concurrents en période de crise, les débats rhétoriques et le caractère révolutionnaire du changement de paradigme incitent certains auteurs à s'intéresser aux rapports entre le paradigme et une notion absente des travaux de Kuhn, la politique. Pour Brown (1978), Starbuck & al. (1978), Duncan & Weiss (1979), il existe bien une différenciation cognitive dans l'organisation, et les cadres de référence peuvent faire l'objet de débats. Mais il y a aussi une différenciation politique de l'organisation, c'est à dire une *sédimentation de relations de pouvoir asymétriques*. Certains cadres de référence s'imposent aux acteurs, parce qu'ils émanent des acteurs dominants dans l'organisation. Et c'est la maîtrise du cadre de référence dominant de l'organisation qui assure la domination de ces derniers, tant que la preuve n'est pas faite que ce cadre n'est plus efficace.

Pour Starbuck, l'idéologie est liée au pouvoir des dirigeants, qui rejettent l'information "non conforme" émanant d'éventuels dissidents (groupes dominés, management intermédiaire, base opérationnelle); les procédures de sélection, de socialisation et de promotion réduisent d'ailleurs la probabilité d'apparition ou de survie de tels dissidents. L'idéologie légitime l'organisation et ses dirigeants vis à vis de l'extérieur et de l'inté-

rieur. C'est dans les organisations dont le cadre de référence dominant perd progressivement son efficacité et sa légitimité que les liens entre rhétorique, pouvoir des dirigeants et idéologie apparaissent le plus nettement.

## **STRATÉGIES ET CADRE STRUCTUREL: UN MODÈLE INTÉGRÉ**

Starbuck et d'autres auteurs comme Hall (1984) ou Johnson (1987), dont les études longitudinales s'intéressent aux capacités stratégiques des acteurs comme à l'existence de cadres de référence organisationnels contraignant ces capacités, suggèrent la possibilité de proposer un *modèle intégré* des processus organisationnels conduisant à la trajectoire stratégique de l'organisation. Un tel modèle, qui s'appuie sur la notion de paradigme, doit s'attacher notamment à résoudre les points laissés irrésolus par le modèle stratégique et le modèle structurel, à savoir la nature de la position politique du sommet stratégique, l'influence du cadre de référence collectif sur le comportement individuel, l'existence de cadres de référence concurrents et le mode de résolution des conflits relatifs à ces cadres de référence.

## **PARADIGME ORGANISATIONNEL ET MANAGEMENT NORMAL**

Un "paradigme organisationnel" se compose d'une représentation de l'organisation et de son fonctionnement interne, d'une représentation de l'environnement pertinent de l'organisation, d'une représentation des rapports de l'organisation avec son environnement, et donc d'une représentation de sa mission. Il définit ainsi les zones d'attention et d'inattention de l'organisation. Son contenu intègre un certain nombre d'éléments issus de l'environnement (normes légales, état de l'art en gestion, organisations identiques ou concurrentes); d'autres peuvent être issus des origines de l'organisation ou de périodes brillantes de son passé. Il comporte un système de représentation et de structuration de la réalité interne et externe, qui lui confère ordre et sens. Le paradigme définit des faits (mesurables par des critères objectifs et qu'il est donc illégitime de discuter), des relations causales, des mécanismes homologués de réduction de l'incertitude et de l'ambiguïté, et donc des procédures homologuées d'action. Il établit un système hiérarchisé de valeurs qui permet de distinguer entre essentiel, pertinent et subalterne. Le paradigme constitue un système cohérent et générateur de cohérence, fondement d'une *doctrine organisationnelle* comportant à la fois des éléments éthiques (vision du monde, valeurs ultimes), des éléments opérationnels (routines et procédures standard, systèmes d'information, tableaux de bord) et des éléments rhétoriques (justification des éléments éthiques et opérationnels au regard des résultats qu'ils permettent de produire). C'est cette doctrine qui est à la base du système d'étiquetage des situations et de justification



des actions. Les membres de l'organisation perçoivent, interprètent, décident, agissent, rationalisent et justifient leurs comportements et leurs décisions dans le cadre de cette doctrine. Comme dans l'activité scientifique concrète, les éléments opérationnels tiennent une place essentielle dans l'encadrement des activités organisationnelles.

Ce paradigme est stable. L'évaluation des résultats qu'il permet d'obtenir au fil du temps joue un rôle majeur dans sa stabilité et son renforcement. Or, les succès rencontrés par l'organisation renforcent la validité du paradigme, tandis que les échecs, s'ils sont perçus, ne le remettent guère en cause en temps normal. En effet, l'évaluation des résultats d'une action est particulièrement complexe: la chaîne causale qui relie la décision, sa mise en œuvre, l'impact de cette dernière sur l'indicateur de résultat homologué par le paradigme peut être fort lâche, source d'ambiguïtés et donc permettre de nombreuses interprétations. Un dirigeant aura souvent tendance à attribuer les "bons" résultats à ses propres actions, et à rejeter les mauvais résultats sur l'incompétence ou la malveillance d'autrui, ou sur une conjoncture défavorable (Starbuck, 1983).

#### **PARADIGME MANAGERIAL DOMINANT ET STRUCTURATION DES COMPORTEMENTS DANS L'ORGANISATION: QUELLES STRATEGIES POLITIQUES DANS UNE STRUCTURE DE POUVOIR STABILISEE?**

Il n'y a a priori aucune raison pour que l'ensemble des membres de l'organisation "adhèrent" au même paradigme. Au sein du groupe managérial de l'organisation, les dirigeants perçoivent, analysent, agissent et rationalisent dans le cadre d'un paradigme particulier, que nous appellerons *paradigme managérial*. Un tel paradigme accorde une place prépondérante aux problèmes de gestion, d'organisation, de structure, de décision et de stratégie; ses prescriptions, ses manifestations ont aussi pour objectif explicite de structurer l'activité d'individus n'appartenant pas au groupe managérial, et elles constituent un élément important de l'évaluation de leur comportement. C'est, par essence, un paradigme de gouvernement. Dans certaines circonstances, des paradigmes managériaux concurrents peuvent être développés par des membres du groupe managérial ne partageant pas, ou plus, le paradigme du groupe dirigeant. Nous distinguerons alors entre *paradigme managérial dominant* et paradigmes managériaux dissidents.

Le dirigeant de l'organisation détient le droit *exclusif* de structurer le cadre formel de l'organisation ainsi qu'un pouvoir hiérarchique légalement établi, et susceptible d'être juridiquement sanctionné. Ces prérogatives constituent le fondement d'une *structure de domination* au sein de l'organisation, entendue comme résultat relativement stable d'une sédimentation, au fil du temps, de relations de pouvoir asymétriques (Padioleau, 1986), particulièrement à l'égard des "managés". Dans un tel contexte de différenciation poli-

tique structurelle, même si le paradigme managérial dominant n'est pas partagé par l'ensemble des membres de l'organisation, il n'en structurera pas moins largement leur comportement. Dans la mesure où, à tout moment, chaque membre de l'organisation peut être amené par le sommet stratégique ou ses délégués à justifier son comportement, il est bien évident que le respect du paradigme managérial dominant, c'est à dire le recours aux méthodes homologuées pour résoudre des problèmes bien posés, constitue fréquemment *la stratégie de survie la plus sûre et la moins coûteuse* pour un membre de l'organisation, particulièrement s'il n'appartient pas au groupe dirigeant, *et ce quelle que soit son opinion personnelle sur la pertinence du paradigme.*

Un membre de l'organisation qui ne croit pas en la validité du paradigme managérial dominant dispose en effet du choix suivant: soit manifester son désaccord, avoir un comportement conforme à ses propres croyances et s'engager, en cas de demande de justification, dans la remise en cause de la validité du paradigme dominant; soit se réfugier dans le respect mécanique et routiner des prescriptions techniques du paradigme dominant; soit quitter l'organisation pour une autre, dont le paradigme sera plus en accord avec ses propres croyances. En temps normal, l'expression du désaccord et la défection sont deux stratégies risquées et coûteuses pour la plupart des membres de l'organisation. Au sein du groupe managérial cependant, la mobilité professionnelle étant plus grande, les dissidents pourront plus facilement faire défection — ce qui renforcera la stabilité du paradigme.

La situation est relativement différente au sommet de l'organisation. Le paradigme managérial dominant, définissant les zones d'attention vitales et les compétences essentielles, dessine la carte du pouvoir de l'organisation et détermine son centre de gravité, c'est à dire une coalition dominante interne d'acteurs occupant des positions importantes pour le fonctionnement de l'organisation dans le cadre du paradigme, ainsi qu'une coalition dominante externe de stakeholders dont dépend l'organisation dans le cadre de ce même paradigme. Le dirigeant qui occupe le sommet de l'organisation n'est qu'un membre de la coalition interne, dont il est dépend très largement pour diriger l'organisation; il est en même temps le seul responsable des résultats et des méthodes de l'organisation. Il ne peut se maintenir durablement au sommet que s'il parvient à éveiller et à maintenir la croyance en sa légitimité spécifique, vis à vis de la coalition externe et interne, c'est à dire produire des résultats acceptables aux yeux des stakeholders; ces derniers maintiendront ainsi leur confiance au paradigme existant, ce qui préservera les intérêts de la coalition dominante interne.

Dans un tel contexte, il peut même arriver que le dirigeant soit parfaitement conscient des limites, voire de l'épuisement du paradigme managérial dominant, mais que ce dernier continue à structurer le comportement des acteurs dans l'organisation: les managés en appliquent les éléments opérationnels, et la coalition dominante interne s'oppose à sa remise en cause, qui modifierait l'équilibre politique au sommet de l'organisation. Si la légitimité interne du dirigeant est trop faible et qu'il ne dispose pas d'un fort soutien de stakeholders partageant ses vues, cette situation peut perdurer, ce qui finira par saper la légitimité externe du dirigeant, vis à vis des stakeholders l'ayant soutenu à l'origine.

Confronté à des enjeux *spécifiques* de validation de son activité, le dirigeant dispose cependant de quelques ressources. L'évaluation des résultats de l'organisation et de ses dirigeants est un processus complexe; la rhétorique y tient une place non négligeable en raison de l'incertitude qui pèse sur les chaînes causales et de la méconnaissance, par les stakeholders, du détail des processus internes (Pfeffer & Salancik, 1978; Pfeffer, 1981).

#### **CRISE ET REVOLUTION MANAGERIALE**

La situation de l'organisation devient critique lorsque le paradigme managérial dominant perd sa légitimité, c'est à dire qu'il apparaît ne plus fournir un cadre d'action satisfaisant pour l'obtention de résultats satisfaisants aux yeux des stakeholders: des anomalies (mauvais résultats) apparaissent, persistent, voire se multiplient. La légitimité du dirigeant, puis celle de la coalition dominante interne, et celle de leurs alliés extérieurs est alors remise en cause, et l'organisation entre progressivement en crise. Au fur et à mesure que les anomalies se produisent, les éventuels dissidents, à l'intérieur comme à l'extérieur, peuvent de façon de plus en plus crédible remettre en cause la validité du paradigme dominant, et, parmi leurs pairs, convertir de nouveaux membres rendus de plus en plus sceptiques tandis que les dénégations du groupe dirigeant, les affirmations que la situation est sous contrôle, que la sortie du tunnel est proche, etc. sont de moins en moins convaincantes. Les combats rhétoriques ainsi que la recherche de solutions permettant de résoudre les anomalies peuvent conduire les dissidents à progressivement élaborer un nouveau paradigme, concurrent du paradigme dominant.

La persistance ou l'aggravation des anomalies se traduit progressivement par des manifestations visibles à l'extérieur du seul groupe managérial et de l'organisation. Ces manifestations diminuent la légitimité du dirigeant, puisqu'elles sont la preuve qu'il ne contrôle plus la situation et n'est donc plus en mesure de répondre aux exigences des différents acteurs dont il dépend. Cette situation conduit à l'introduction de nouveaux interlocuteurs dans les processus internes de l'organisation, ce que Pages (1965) appelle l'extension du ressort normal de l'organisation. De nouveaux acteurs, internes ou ex-

ternes (stakeholders d'ordinaire passifs, autres organisations, collectivités publiques, etc), deviennent ainsi des interlocuteurs dont le dirigeant et la coalition dominante sont contraints de tenir compte, et face auxquels ils doivent se justifier.

La conjonction des conflits internes, au sein du groupe managérial, et de l'arrivée de nouveaux interlocuteurs peut conduire, à l'issue d'un processus parfois agité et brutal, au remplacement du dirigeant, les stakeholders prenant acte de sa perte de légitimité et de son impuissance à répondre à leurs attentes. Mais un tel changement ne sera pas forcément suffisant pour entraîner un réel changement de paradigme, parce que la coalition dominante interne pourra résister, plus ou moins sourdement, et que le nouveau dirigeant pourra éprouver des difficultés à s'imposer et à établir sa légitimité, et de façon concrète à formaliser, diffuser et faire respecter le nouveau paradigme et particulièrement ses dispositions techniques et opérationnelles. Dans bien des cas, un véritable changement de paradigme passe par les "substantiels changements de personnel" évoqués par Steinbrunner, notamment au sein le groupe managérial.

## **LE PARADIGME MANAGERIAL DOMINANT: OPERATIONNALISATION ET APPORTS DE LA NOTION**

### **DEGAGER ET ANALYSER LE PARADIGME DOMINANT: METHODOLOGIE.**

La trajectoire stratégique de l'organisation constitue la manifestation ultime du paradigme qui structure les comportements de ses membres. Une approche diachronique, illustrée à plusieurs reprises par Pettigrew (1973, 1985) ou par Johnson (1987), constitue le moyen d'accès privilégié au contenu du paradigme managérial dominant d'une organisation donnée. Cette approche vise à dégager le paradigme managérial dominant à partir des éléments de régularité et de stabilité — c'est à dire des structures — qu'une analyse processuelle, historique, contextuelle et pluraliste des flux continus de processus qui se déroulent en permanence dans l'organisation permet de mettre à jour (Pettigrew, 1990b). L'analyse portera évidemment sur les pratiques concrètes des acteurs. On ne négligera pas leurs activités routinières et leur recours aux procédures pré-établies. On se placera du point de vue des acteurs, de leurs perceptions et de leurs raisonnements, en partant du principe méthodologique que leur comportement est a priori rationnel, même si leur rationalité est limitée. Une telle approche qualitative se fonde essentiellement sur trois sources de données: l'interview, les documents et les archives, l'observation directe.

Dans le cadre du modèle intégré, une attention particulière sera portée à quatre éléments: les systèmes d'information, les mécanismes de réduction de l'ambiguïté, les mé-

canismes de justification élaborés et mobilisés par les acteurs, et le système des relations politiques, internes et externes, qui s'établissent entre les acteurs. Les processus décisionnels constituent les occasions privilégiées d'observer le jeu combiné de ces différents éléments.

La structure des indicateurs de gestion et des tableaux de bord (notamment des tableaux de bord du sommet stratégique), les procédures de veille, de sélection, d'analyse, de synthèse et de diffusion de l'information interne et externe, les circuits informels mobilisés par le sommet stratégique constituent les principaux éléments du système d'information; leur analyse permet notamment de dresser une carte des zones d'attention et d'inattention de l'organisation. Les mécanismes de réduction de l'ambiguïté et d'interprétation sont mis en œuvre en présence d'informations équivoques, qui doivent être mises en forme, structurées, interprétées. Dans ces circonstances, on s'efforcera de repérer les méthodes homologuées de définition d'un "fait", les procédures d'étude et de recherche visant à réduire l'incertitude, le recours à des précédents ou à des analogies, les raisonnements visant à établir des relations causales entre les faits, les processus aboutissant à l'étiquetage des situations ambiguës.

Les mécanismes de justification sont mobilisés et élaborés par tout acteur confronté à une demande d'explication sur son comportement, ses actions et ses décisions. En interne, ces mécanismes apparaissent notamment au cours des procédures d'évaluation et d'audit. Vis à vis de l'extérieur, ils sont au cœur des rapports entre le sommet stratégique et les stakeholders de l'organisation. Les justifications sont évidemment plus fréquentes en périodes de difficultés ou de non obtention des résultats attendus, pouvant entraîner des sanctions. Quant à l'analyse du système politique, elle portera à la fois sur les rapports internes entre les membres du groupe managérial et notamment entre le sommet stratégique et le reste du groupe managérial, et sur les rapports du sommet stratégique avec les stakeholders de l'organisation. On s'efforcera d'identifier quels sont les acteurs bénéficiant d'une sédimentation de relations de pouvoir asymétriques. L'origine des cadres dirigeants, leur déroulement de carrière, le profil des managers recrutés et celui de ceux qui quittent l'organisation constituent des indices utiles pour le repérage du centre de gravité politique de l'organisation.

On analysera le détail des processus décisionnels (de l'étiquetage d'une situation comme problématique et son éventuelle apparition dans les agendas jusqu'à la mise en œuvre des modalités d'exécution des décisions effectivement prises). On s'intéressera à des contextes contrastés: des situations de forte ambiguïté perçue, d'échec ou d'urgence, de conflits (les "social dramas" de Pettigrew), riches en données visibles, seront rapportées

à des situations perçues comme non ambiguës, sûres, consensuelles, moins visibles car souvent très routinisées.

Pour des raisons pratiques, l'analyse commence fréquemment par la situation présente de l'organisation, et par les données les plus visibles, c'est à dire l'agenda décisionnel du sommet stratégique. À partir de ces points d'entrée classiques, l'analyse se développera progressivement dans deux dimensions: l'histoire, par une étude rétrospective, et les "contextes" (Pettigrew), par la recherche et l'analyse de l'ensemble des facteurs internes et externes qui participent à l'émergence et à la dynamique du processus décisionnel d'entrée. Cet approfondissement permet la mise à jour de systèmes d'information, de mécanismes d'interprétations, de justifications, d'oppositions et de conflits dont il faut alors rechercher et vérifier la récurrence et la stabilité au fil du temps. La découverte de configurations d'oppositions fondées sur des indicateurs et des systèmes d'interprétation "dissidents", à l'occasion notamment de crises dans l'organisation, permet par contraste de consolider le paradigme managérial dominant élaboré grâce à la convergence de faisceaux d'indices concordants.

#### **APPORT DE LA NOTION DE PARADIGME MANAGERIAL DOMINANT ET DU MODELE INTEGRE**

Le modèle intégré, reposant sur la notion de paradigme managérial dominant de l'organisation, combine et articule les différentes perspectives sur les processus organisationnels à l'origine de la trajectoire stratégique de l'organisation. Il analyse les phénomènes organisationnels comme le résultat des interactions d'acteurs se comportant d'une façon subjectivement rationnelle dans un cadre structuré, ces interactions conduisant à un maintien, voire à un renforcement de ce cadre structurant.

Il repose sur une conception politique élargie de l'organisation, dans laquelle existe une structure stable de relations de pouvoir asymétriques, et où chaque acteur doit être en permanence en mesure de justifier son activité de façon légitime et convaincante. Dans ce contexte, le dirigeant, responsable de l'organisation, dispose de ressources spécifiques. Il est également confronté à des enjeux spécifiques de légitimité interne et externe qui conditionnent son maintien au sommet stratégique.

Le paradigme organisationnel ne correspond pas à la carte cognitive du dirigeant, et il est loin d'être partagé par tous les membres de l'organisation. Pourtant, il structure effectivement le comportement de la plupart d'entre eux, parce que la mobilisation passive de ses dispositifs opérationnels constitue souvent une *stratégie* de survie économique et sûre pour la plupart des acteurs, quelque soit leur attitude vis à vis du paradigme managérial dominant. Les manifestations concrètes, opérationnelles du para-

digne, comme les tableaux de bord et les procédures standard, jouent alors un rôle majeur: passivement appliquées, elles structurent en retour les processus décisionnels du sommet stratégique et la mise en œuvre de ses décisions.

Ce modèle propose une conception politique et "révolutionnaire" du changement stratégique. Comme le paradigme managérial dominant détermine une structure de domination légitime dans l'organisation, qui ne se maintient que dans la mesure où le paradigme permet d'obtenir des résultats acceptables pour les stakeholders, toute réorientation stratégique qui remet en cause des éléments importants du paradigme managérial dominant, et a fortiori un changement de paradigme, n'est guère susceptible de se produire sans changements profonds du personnel dirigeant, sous la pression des stakeholders<sup>5</sup>.

Par rapport à la perspective généralement adoptée par le management stratégique, le modèle intégré se fonde sur un cadre élargi d'analyse, en problématisant la double interdépendance du sommet stratégique avec le reste de l'organisation d'une part, avec les stakeholders d'autres part. Le paradigme managérial dominant, structure qui est à la fois le médium et le résultat des pratiques qu'elle organise de façon récursive, représente à la fois une ressource et une contrainte pour l'ensemble des acteurs de l'organisation. Fondement de la doctrine d'action dans l'organisation, il constitue un enjeu majeur pour les acteurs qui aspirent à diriger ou à influencer le sommet stratégique.

## BIBLIOGRAPHIE

- ALLISON, G. T. (1971). *Essence of Decision: Explaining the Cuban Missile Crisis*. Boston, Mass.: Little Brown
- BARNARD, C. (1938). *The Functions of Executives*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press
- BENSON (1977). Organizations: a dialectical view - *Administrative Science Quarterly* 22:1-22
- BROWN, R. H. (1978). Bureaucracy as Praxis: Toward a Political Phenomenology of Formal Organizations - *Administrative Science Quarterly* 23:365-382
- BRÜNSSON, N. (1985). *The Irrational Organization*. Chichester, UK: Wiley

---

<sup>5</sup> C'est ce qui différencie ce modèle des modèles d'équilibre discontinu, comme ceux de Miller & Friesen (1980) ou de Tushman & Romanelli (1985), pour lesquels les réorientations majeures sont des processus amorcés par le "leadership exécutif". S'intéressant exclusivement aux dirigeants, ces modèles ne rendent compte ni des mécanismes par lesquels le cadre de référence structure effectivement la trajectoire stratégique de l'organisation, ni des processus par lesquels les dirigeants sont susceptibles de changer.

- BRÜNSSON, N. (1990). "Deciding for Responsibility and Legitimation: Alternative Interpretations of Organizational Decision-Making". *Accounting, Organizations and Society* 15:47-59
- CHALMERS, A. F. (1982). *What Is the Thing Called Science?* St Lucia: University of Queensland Press
- COHEN, M. D., MARCH, J. G. & OLSEN, P. J. (1972). "A garbage can model of organizational choice". *Administrative Science Quarterly* 17:1-25
- CYERT R. M. & MARCH, J. G. (1963). *A Behavioural Theory of the Firm*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- DUNCAN R. & WEISS A. (1979) "Organizational Learning: implications for organizational design". in Staw B. ed.: *Research in organizational behavior*. JAI Press. 1:75-23
- EISENHARDT, K. M. & ZBARACKI, M.J. (1992). "Strategic decision making". *Strategic Management Journal* 13:17-37
- HALL, R. (1984). "The natural logic of management policy making: its implications for the survival of an organization" *Management Science* 30-8:905-927
- IMERSHEIN (1977). Organizational change as a paradigm shift. *Sociological Quarterly* 18:33-43
- JOHNSON, G. (1987). *Strategic change and the management process*. Oxford: Basil Blackwell.
- KÜHN, T. S. (1970). *The Structure of Scientific Revolutions*. Chicago, Ill.: University of Chicago Press.
- KÜHN, T. S. (1977). *The Essential Tension*. Chicago, Ill.: University of Chicago Press.
- LAROCHE, H. (1995). "From Decision to Action in Organizations: Decision-making as a Social Representation". *Organization Science* 6-1:62-75
- LAROCHE, H. & NIOCHE, J.-P. (1994). "L'approche cognitive de la stratégie d'entreprise". *Revue Française de Gestion*, 102:64-74
- LATOUR B. & WOOLGAR S. (1988). *La vie de laboratoire: la production des faits scientifiques*. Paris: La Découverte
- LAKATOS I. (1970). "Falsification and the methodology of research programs". in Lakatos I. & Musgrave A. eds: *Criticism and the growth of knowledge*. London: Cambridge University Press, 1970
- LINDBLOM, C. E. (1968). "The Science of Muddling Through". *Public Administration Review* 19:79-88
- MANGIN, F. (1995). *Dynamique de la structuration des processus organisationnels*. Projet de thèse, Doctorat HEC
- MARCH, J. G. & SIMON, H. A. (1958). *Organizations*. New-York: Wiley & Sons.
- MASTERMAN, M. (1970). "The Nature of Paradigm". in Lakatos I. & Musgrave A. eds: *Criticism and the growth of knowledge*. London: Cambridge University Press, 1970
- MILLER, D. & FRIESEN, P. H. (1980). "Momentum and Revolution in Organizational Adaptation". *Academy of Management Journal* 23:591-614
- MINTZBERG, H. & WATERS, J. A. (1990). "Does Decision Get in the Way?". *Organization Studies* 11:1-16



- NIOCHE, J.-P. (1985). "Décider la décision" in Anastassopoulos J.-P. & al. *Pour une nouvelle politique d'entreprise*. Paris: Presses Universitaires de France
- PADIOLEAU, J.-G. (1986). *L'ordre social: Principes d'analyse sociologique*. Paris: L'Harmattan, coll. Logiques sociales.
- PAGES, M. (1965). "L'élasticité d'une organisation en crise de direction". *Sociologie du Travail* 6/65:364-382
- PETTIGREW, A. M. (1973). *The politics of organizational decision making*. London: Tavistock.
- PETTIGREW, A. M. (1985). *The Awakening Giant: Continuity and Change in ICI*. Oxford: Blackwell
- PETTIGREW, A. M. (1990a). "Studying strategic choice and strategic change: a comment on Mintzberg and Waters". *Organization Studies* 11-1:6-11
- PETTIGREW, A. M. (1990b). "Longitudinal field research on change: a methodological perspective". *Organization Science* 1-3:267-292
- PFEFFER, J. (1981). "Management as symbolic action: the creation and maintenance of organizational paradigms". in Cummings & Staw eds: *Research in Organizational Behavior*. Greenwich: JAI Press. 3:1-52
- PFEFFER, J. & SALANCIK, G. R. (1978). *The external control of organizations: a resource dependence perspective* - Harper & Row, 1978
- PINDER & BOURGEOIS (1982). "Controlling tropes in administrative science". *Administrative Science Quarterly* 27:641-652
- QUINN, J. B. (1980). *Strategies for Change: Logical Incrementalism*. Irwin, 1980
- SCHNEIDER, S. C. & ANGELMAR, R. (1993). "Cognition in organizational analysis: who's minding the store?". *Organization Studies* 14-3:347-374
- SHELDON (1980). "Organizational paradigms: a theory of organizational change". *Organizational Dynamics* 8-3:61-71
- SIMON, H. A. (1945). *Administrative Behavior. A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization*. New-York: The Free Press.
- STRATEGOR (1993). *Stratégie, structure, décision, identité*. Paris: InterÉditions.
- STEINBRUNNER, J. D. (1974). *The Cybernetic Theory of Decision: New Dimensions of Political Analysis*. Princeton, NJ: Princeton University Press
- SHOEMAKER, P. J. H. (1993). "Strategic decisions in organizations: rational and behavioural views". *Journal of Management Studies*. 30-1:107-129
- STARBUCK, W. H. (1982). "Congealing Oil: Inventing Ideologies to Justify Acting Ideologies Out". *Journal of Management Studies* 19-1:3-27
- STARBUCK, W. H. (1983). "Organizations as action generators". *American Sociological Review* 48-1:91-102
- STARBUCK, W. H. & al. (1978). "Responding to crisis". *Journal of Business Administration* 9-2:111-137
- TUSHMAN & ROMANELLI (1985). "Organizational evolution: a metamorphosis model of convergence and reorientation". in Cummings & Staw eds: *Research in Organizational Behavior*. JAI Press. 7:171-222
- WEICK, K. E. (1969). *The social psychology of organizing*. Random House

